中国女首富张茵

从白手起家到财富帝国之路

中国商业出版社

COAY Books

目录
Content

- 颠覆财富版图
- 等待了三年的约访
- “首富效应”激发全民创富梦
- 中国版阿信
- “活着的阿信”对中国人影响深远
- 张茵与阿信“英雄相惜”
- 开创个人创富时代
- 穷人的孩子早当家
- 未曾清贫难成人
- 长子多俊杰
- 转战美国
- 在美国二次创业
- 没有随随便便的成功
- “纵向一体化”造就纸业巨富
- 以“规模”论英雄
- 雄才大略少有人“能出其右”
- 原料保障是竞争利器
- “归核”战略
- 没有环保 就没有造纸
- 污染零排放
- 废纸就是森林
- 环保产业开始进入收获期
- “绿色侨商”自信依旧
- 目标成就未来
- 长远的目标
- 就是想做点事儿
- 登陆资本市场
- 高速扩张之路
- 上市——生平最惊险的一跳
- 遭遇行业转折期

- 资本市场对企业的贡献
- 2008纸业大考
- 不能说丈夫在为我打工
- 引丈夫入行
- 平衡“夫妻档”需要彼此欣赏
- 夫妻档成功秘诀
- 让员工累在身体上 不要累在思想上
- “家”一样的温馨感觉
- 与员工“共同富裕”
- 得人心者得天下
- 张茵的“三重门”
- “提案门”风波
- 畅言无错
- 在“血汗门”中进化
- 如何培养“富二代”
- 教给儿子真才实学
- 父母是孩子的榜样
- “富二代”接班

颠覆财富版图

2006年10月11日，上海浦东国际会议中心三楼，200多人的胡润百富榜发榜现场，主席台上的胡润情不自禁地流露出些许得意，“台下知道张茵的请举手！”偌大的会场只有寥寥几个人举起了手。

“270亿身价的女首富！270亿元是很多，但我觉得还是低估了”，胡润欣喜若狂，对着满怀高估疑虑的现场出语惊人。

1999年至今，一年一度，这个英国人的百富榜已然成为中国式富豪们的成名路径。张茵的横空出世同样引来了无数人的关注和媒体铺天盖地的采访与评论。

这是一个对“财富”二字相当敏感的时代，而当财富和女性联系在一起的时候，人们的兴趣似乎会更大。这个首当其冲的女子，当然不可避免地引来了大家关注的目光。

人们对于张茵的兴趣，首先来自于对她财产的猜测，关于这一点，当年有210亿、270亿、380亿等多种说法。在世界女性富豪榜上的大多数人，都是以继承遗产或者是夫妻共同创业和拥有财富的方式出现在榜单上的，而张茵则不同，她是全世界最富有的白手起家、独立创业成功的女性。

不是网络新贵，也不是地产大亨，仅仅依靠经营造纸厂，张茵凭什么在竞争激烈的商海中击败其他对手，登上中国财富榜的颠峰？如果富豪出自房地产、金融、IT界，不是一件奇怪的事，可谁听说过靠收废纸起家能赚大钱？

张茵，这个从传统行业里冒出来的财富黑马，不仅颠覆了财富王国里男人掌权的历史，还创造了全球白手起家挣钱最多女人的财富神话。

等待了三年的约访

胡润百富榜堪称中国商界的重磅炸弹，备受社会各界关注。张茵能够被大家所熟知，“军功章”里有一大半是这个榜单的功劳。

一年一度的胡润百富榜不仅给了外国人一个了解中国的观象仪，也给了普通中国人了解和评说富豪的谈资与乐趣。这个骨子里相当“英国”的胡润，由此也收获了一个相当诙谐的中国绰号——“榜爷”。

胡润约访张茵，等待了整整三年时间。

要不是这位“榜爷”的执着与坚持，我们也许至今还不知道中国有这样一位通过废纸回收再生产而问鼎首富的女性。

在胡润制作百富榜的十年中，北京、武汉、福建、东北、东莞五地的富豪，是调研难度最大的几个群体，难度更大之处在于，张茵祖籍是黑龙江，却生于广东东莞。

胡润与张茵第一次打交道时，张茵努力藏富，拒绝曝光。但是“纸里包不住富”，在胡润的真诚、坚持与争取下，她的信息最终还是被自愿地发布了出来。

胡润是如何发现这个如此低调的女首富的呢？据胡润介绍，《胡润百富榜》收集候选人的信息来源主要来自四个渠道：一是所有重要的中外媒体的报道；二是股市公告，包括中国内地和香港的主板、创业板以及新加坡、纳斯达克、纽约、多伦多、伦敦、悉尼等证券市场；三是实地采访，即到全国各地与企业家、记者和当地政府机关交流；四是借助近十年来建立起来的遍布全国的信息网络和巨大的数据库。张茵以及《胡润百富榜》上的所有富豪排名的依据皆源出于此。

在2003年的时候，胡润百富调研部的调查员就听说东莞有一位大企业家，在进行了相关的调研后，他们将张茵列入了当年的胡润百富榜候选人名单。

2003年10月初，他们制作好当年的百富榜之后，分别给榜上的富豪发了传真。2003年10月3日，胡润也给张茵发了当年的百富榜传真，

同时给她的丈夫兼副手刘名中以及她的助手菲利普发了邮件，请他们核实张茵及玖龙纸业的相关信息。

没想到第二天刘名中就回了邮件（中文），胡润说，刘名中的邮件写得非常有趣："贵公司关于中国大陆百富榜的传真收悉，非常感谢。经研究，有关贵公司要求敝公司给予答复的内容，我公司不考虑出版。谢谢！"刘名中的邮件写得很含蓄。

在胡润等人收悉刘名中的邮件之后，2003年10月6日深夜，张茵的助手菲利普又给胡润团队回了邮件（英文），邮件中写道："再次提醒，我们不同意贵公司发布关于我们的任何信息，否则后果自负。"

16分钟后，刘名中又给胡润发来了一封邮件（英文）称："我们是一家私人公司，请尊重我们的隐私。如果没有经过我们同意擅自发布关于我们的任何信息和数据，那就只好对簿公堂了。"

原以为"震慑"之下，胡润定会知难而退。没想到胡润并没有放弃，他最终还是"辜负"了张茵和刘名中。2003年10月20日，胡润发布了2003年的"胡润百富榜"，张茵排在第17位，财富数额为25亿元。

榜单出来后，张茵也并没有采取她所谓的行动。不过据胡润后来回忆说，从与张茵几个回合的接触当中，张茵的低调给胡润和他的团队留下了深刻的印象。

接下来的两年里，每一次发榜单前，胡润和他的团队都会把调研出来的有关张茵的数据传真给对方，令他们感到意外的是，张茵没有再严辞拒绝上榜，反而是对胡润提供的一些数字作了轻微的修正。

2006年，胡润百富榜发榜前，胡润给张茵打电话说，今年你的排名可能非常靠前，张茵只是笑了笑。"我们说希望能在榜单发布前对她做一次专访，她爽快地答应了。"

2006年10月11日，随着胡润中国百富榜的公布，玖龙造纸有限公司董事长张茵，身价270亿元，超出第二名——2005年的首富——国美电器老总黄光裕70亿元之多，成为2006年中国最有钱的人。

“首富效应”激发全民创富梦

张茵登上“胡润百富榜”首富宝座之后，立即成为国内外媒体关注的重点对象。张茵的丈夫刘名中精通葡文，他甚至在巴西媒体上看到了葡文版的“女首富”报道。

在胡润百富榜揭榜的当天，张茵正好完成公司在欧洲的半年报路演，刚回到洛杉矶。当公司的一名高管把这个消息告诉张茵的时候，张茵的表情很平淡，以至于她的高管怀疑她是不是早就知道了这个结果，“发榜的当天我确实没有什么特别的感觉，第二天、第三天就不一样了，一进公司，各种各样带照片的报纸铺天盖地都落到我的桌子上，CNN、BBC都在播，坐飞机回国的时候，发现航班上所有的报纸、杂志，国际国内的媒体，都是头版头条地报道我。空姐走过来，还问我，‘您就是张小姐吧’，不用想也是因为看了报道，我没想到反应会这么大，这才感觉到这个首富位置的力量。”

张茵后来坦言，在胡润去采访她的时候，她就已经感觉到自己的位置应该排得比较靠前。因此，后来知道自己排在第一名后，张茵并没有感到特别惊讶，“我觉得这是对玖龙的肯定。而且，排行榜在我看来就是一串数字统计。今年我是首富，明年可能就是其他人了，所以我个人对这个榜单看得不是很重。但是从公司的角度来讲，胡润排行榜把我排在第一位，首先是肯定了中南公司、肯定了玖龙这么多年来的努力，我觉得这一点很重要。从某个侧面来说，它也体现了我们公司股票的价值。”

财富人人向往。

虽然张茵在公开场合多次表示自己对财富看得不是很重，但是，作为传统行业里白手起家的首富，张茵的成功无形中激发了一种强烈的情绪，即创富的冲动。作为白手起家的富豪，张茵的故事总是能够激励人心，让人不禁要联想，她可以做到，我为什么不可以？

在一个健康的社会里，普通人创富的故事，是全民的梦想之源和奋斗样本。这类故事不仅昭显机会的存在，而且还描绘出了成功者的个人品质，例如创造的勇气、开放的态度或者严谨的作风。这些努力都试图揭示成功的要素，从而在一定程度上塑造民众的价值观念和人生态度。

张茵，作为凭借个人能力而发达的阳光富豪，毫无疑问是一个能够影响社会、受人尊敬的财富“英雄”。

中国版阿信

双手交叉，手臂搁在桌子上，张茵喜欢保持这样的姿势与人交流。在性格学上，这暗示着具有冷静的观察力，是喜欢掌控一切的领导者形象。

这个玖龙纸业的执掌者，谈到会心处，也会爽朗地大笑起来。她说，我是个开朗的人，再大的压力也能睡个好觉。

也许正是这样的性格，让她面对如今快速急进的玖龙，举重若轻。

事实上，一个女性在竞争激烈的商业领域，击败其他男性对手，登上财富榜的颠峰，掌管一个数百亿元的庞大企业，这本身就是一部经典的好莱坞大片——《不可能完成的任务》。

常言道：榜样的力量是无穷的。榜样的影响可以延续到人生的终点，其广泛可涉及到一个人的心理、意志、情感、道德品质、性格能力、生活方式等诸方面，所以榜样的力量在一个人的成长、长才方面起着至关重要的激励作用。

张茵的创业故事无疑会给我们带来极大的激情和鼓励，然而，也许很多人并不知道，张茵自己的创业过程中，也曾得益于一位榜样的激励和引导。

“我觉得我的性格、我的故事都跟阿信很相近”，言谈间，张茵对日本电视连续剧《阿信》中那个从无到有的女主人公非常喜爱。对照自己多年来的创业经历，张茵坦言：“阿信从小就是一个苦孩子，白手起家，这一点和我很像。我们也都有一个艰苦的财富积累过程。我觉得这种创业经历对女性来说很有意义，有一种巨大的成就感。我希望能做中国的阿信，也喜欢那种徒手打天下的感觉。”

“活着的阿信”对中国人影响深远

《阿信》是日本著名女作家桥田寿贺子于20世纪80年代创作的一部长达4卷的小说，完整展现了主人公阿信从7岁到80多岁坎坷而又辉煌的传奇人生经历。主人公阿信从最底层做起，历尽艰辛，终于获得了成功，也正是千千万万个“阿信”，使日本成了世界经济强国。

1983年，电视连续剧《阿信》在日本首播创下了有史以来连续剧最高收视纪录，并被翻译成20多种语言在60多个国家和地区播放，也让一代中国人记住了“阿信”这个名字。这个日本女人的故事，在中国人心中也埋下了个人奋斗成才的种子。若干年后的第一批下海经商的人士，或多或少都受过“阿信精神”的鼓舞。

这位中国以至整个亚洲妇孺皆知的传奇式人物，其生活原型就是一位叫做和田加津的日本女性。和田加津是日本著名的百货连锁企业八佰伴的创始人，终其一生都是“八佰伴的灵魂人物”，与阿信一样充满传奇色彩。这位生活历程及仁慈爱心与阿信极为相近的日本妇女，以她卖蔬菜起家的平凡起点，与八佰伴今日在世界上16个国家创立自己的百货公司的辉煌成绩，在中国人的心目中树立了极高的声誉。

1994年10月，和田加津溘然仙逝。但作为一个传奇、一种精神，她永远活在人们的心中。

一部《阿信》，让和田加津一夜红遍中国和亚洲，成了活着的“阿信”。

大名鼎鼎、一手创立了八佰伴国际集团的现任总裁和田一夫，在中国反而子因母贵，要被称为“阿信”之子，方才引人注目。他不无苦恼地把它称之为“误解”。他说：“不知什么原因，《阿信》的真人被误解成我母亲和田加津。无论怎样解释，还是有不少人想一睹‘阿信’真人的风采，对我母亲颇为关心。”

“我们访华的整个过程中，由中央电视台三位摄影师随时拍摄，由电视台播放。即使是该电视节目，也把我母亲当成‘阿信’真人。我们

所到之处，都有很多人一直等着，想看一看‘阿信’真人的风姿。我们对此误解感到为难与尴尬。”但误解也好，尴尬也罢，1990年10月，和田一夫首次应中国政府邀请踏上中国的土地，八佰伴最高顾问和田加津作为访华团顾问，在中国受到了热烈的欢迎。

被当作“阿信”真人的和田加津尤为引人注目。

80多岁的和田加津是抱病访华，中方特意为她配备了针灸治疗，令为人子的和田一夫感念不已。

更为感人的是，在参观万里长城时，四个警卫人员把八旬老人和田加津连人带轮椅一起抬了上去！并专门把他们带到了日本前总理田中角荣先生攀登过的地方。

和田加津感动得老泪纵横！她一边迭声地称谢，一边感慨万分地说：“现在的日本人办得到吗？”

看得出，她对中国人的礼遇和热情极为感念，终生难忘！

而我们从这里看出的却是，中国人对于这位伟大女性的尊重和崇拜。

张茵与阿信“英雄相惜”

当年以和田加津为原型的电视剧《阿信》在中国播放时曾经感动过一代人，如今，敢于放弃住房和50万港币年薪，白手创业、努力奋斗，一步步打拼，最终打败诸多老牌企业家，用自己的纸业王国来实现报国梦想的创富英雄张茵，也用自己的激情、勇气和承担再一次打动了整个中国，创造了属于这个创业时代的传奇。

作为一个白手起家的女性，张茵的财富故事带着和阿信一样的草根创业传奇色彩，走进并照亮我们的视野，其背后自强不息、开拓创新的个人创业经历，正具备这个时代所呼唤的精神，也正因为此，张茵当选了2006年中国经济年度人物。2006CCTV中国经济年度人物的颁奖词这样描述张茵：20年前的小会计，今天的女首富。她点石成金，将废纸变成森林。她用自然法则告诉人们：绿色财富，循环不息。

人都言英雄相惜，张茵和阿信，虽然创业内容不同，创业经历各异，但是她们都具有不言放弃、吃苦耐劳、不断进取的创业精神，这也就不难理解张茵为什么如此喜欢和崇敬 “阿信”了。

从企业家的人格魅力以及企业管理的角度来说，那个20年前曾经感动过整整一代人的女主人公阿信，具备一个成功人士的不少潜质：首先，不论面对什么打击，阿信总是有着顽强的精神，屡败屡战，化解困难带来的悲观、焦虑情绪；其次，在不言放弃的背后，是阿信对未来坚定的信心。就像其中一段歌词唱的那样：“没有月亮，我们可以看星光；失去星光，还有温暖的眼光……”

当然，诚信经营也是阿信的信条。正如阿信的儿子在剧中对母亲的评价：“吃苦耐劳，诚心诚意，诚实努力，这是一切事业成功的源泉。”这些品质也正是张茵成功的关键所在。

张茵在回答记者提问时，表达了自己对阿信的欣赏和崇拜，“因为在我的创业过程中，在我差不多20岁的时候，当时在深圳还没有出

国，一个偶然的机会，我看到了阿信的故事，非常喜欢。阿信靠着自己的努力，一步一步成就了她不平凡的人生，她的故事也告诉我们，财富的积累，要一步一个脚印地去努力，这种积累的过程本身就会让人感觉很有成就。”

正因为对阿信的这种钦佩，让她拥有了和阿信一样专注和永不放弃的性格：阿信出身贫困，最早时摆地摊做布匹生意，而张茵揣着三万块钱只身闯香港收废纸；阿信面对企业的灭顶之灾坚强而乐观，张茵遇到机会时毫不动摇，敢于放手去做，不惜为自己看中的事业投注自己全部的时间和精力，两人都是历尽艰辛，最终双双成就了伟业。

49岁时，张茵已经掌控着全球最大的包装用纸和废纸回收公司。在美国创业初期，张茵和她的丈夫刘名中全资持有的美国中南公司是一家定位于废纸进出口贸易的夫妻店，也是现在玖龙纸业最大的原料供应商。2006年，中南控股已是全球最大的纸原料出口商，年出口超过500万吨，并以年均30%的速度递增，业务遍及美国、欧洲、亚洲等全球各地，在美国各行各业的出口货柜数量排名中位列第一。 20年沧海桑田，正是依靠锲而不舍的创业精神，张茵才一步步打拼出自己的天地，人生也因此而灿烂。

年少时因为政治原因，张茵没有受过正规教育，然而华人首富李嘉诚、世界首富比尔·盖茨都没有大学文凭。他们都有极高的天赋和坚定的意志力，由于没有高学历，在社会上找不到收入丰厚的体面工作，才将他们逼上了白手起家的创业之路。普通人本质上都是容易满足的，中了500万大奖或者生意上每年有上百万的利润，他们的斗志就会衰减，就要享受生活了。但有超人天赋，却命运多舛的创业者，当胜利接踵而至，渐成习惯时，他们往往就走上了连自己都无法预料的辉煌之路。

开创个人创富时代

张茵以阿信为偶像，善抓机遇、为人低调、管理温情而强势。在以男性为主导的商界社会中，这位巾帼英雄正在扮演着越来越重要的角色。

以前，人们在评价富豪榜时，总是一副事不关己的局外人态度。然而，张茵的出现似乎打破了这样一种惯例。那些富豪榜上的其他大部分富豪，似乎总给人一种“高高在上”的感觉，人们在佩服他们的同时，并没有更多的肯定，更没有把他们当成自己学习的榜样。而张茵则不同，虽然她是中国的首富，但她给人的感觉却是“平民富豪”，是老百姓的自己人，她是靠收购废纸起家的，与广大中国老百姓一样，1985年她到香港闯荡的时候，她所带的资金不过只有3万元人民币而已。她是勤劳致富的典型，因此她最终打动了老百姓，并成为老百姓学习的榜样。

同时，作为女性，她的成功不仅反映了中国女性自强不息的精神，更为广大的中国女性树立了榜样，从而激发了更多的女性走上自立自强的创业之路。

事实上，与男性相比，以张茵为代表的女性企业家们丝毫不缺少管理的铁腕、事业的雄心、竞争的魄力、敏锐的洞察力以及快速的学习能力和对管理理念和管理方法的创造能力。相反，正是因为观察和分析企业行为的角度与男性不同，使她们开创了与男人世界迥然不同的管理模式和风格。

因而，不仅国内对张茵评价很高，在外媒看来，张茵也是一个杰出的企业家代表。

在外媒眼里，张茵是时代的产物。张茵的成长期正是中国实施改革开放政策，特别是对私营企业大力支持和鼓励的时期。同时，“走出去”的热潮，使中国工商业人士逐渐融入到世界市场经济发展的浪潮之

中。“走出去”成了中国企业的发家之路。胡润百富榜前10名几乎都在海外上市，而那些不上市的老牌百富——浙商都被排在了10名之外。

同时，张茵家族的成就也显示出，家族企业在中国的经济地位日益提高。国际跨国公司，如：过去的松下、摩托罗拉，今日的沃尔玛、李嘉诚都是以家族企业形式发展壮大的。只要注意“唯亲”问题，发挥精诚团结的优势，就可以使企业迅速变大变强。

当然，玖龙纸业作为中小企业的代表，也同样表明了中小企业是中国经济发展的动力。张茵用六年时间完成原始积累后，2003年进入富人行列，2006年上市成为首富。从张茵开始创业时算起，前后只用了20年时间，张茵经营的这个中小企业就成为“纸业大王”，年出口500万吨，并保持年均增速20%。我们甚至可以说，以张茵的玖龙纸业为代表的中小企业是中国经济的希望。总之，张茵的身上已经折射出了中国企业生态的多种变化，除了张茵的精神，张茵的企业经营同样值得我国其他中小企业学习和借鉴。

有人说，21世纪是“创业的时代”，国家、地区和企业之间的竞争聚焦在创新与创业水平上。随着越来越多的普通人自己创业，所谓的“草根创业者”将不断涌现，再加上一些已有一定基础的企业家的成功，他们的拼搏、创新精神也在影响着社会，吸引着社会各界关注并探询他们成功背后的原因。正是人们对这些原因的探索和研究，才从中得到了众多有益的启示，从而带动起整个社会向上的精神面貌，推动整个社会的进步。

穷人的孩子早当家

一个富豪的诞生过程可以被简单勾勒，其中的辛苦却不是简单几段文字所能形容的，张茵的致富之路亦如此。

军事家说“班长是军队之母”，中国民间说“老姐如母”，张茵作为“一个班弟弟妹妹”的老姐，其童年时候的经历正是她日后驾驭庞大企业的能力之源。“小时候，我的父母和别人的父母不一样，根本不会教育我们去追求物质。要知道，在那个年代的人，大多数都是处于追求物质这种思想状态的，但是我的父母就非常典型，不让你去追求这些东西，更多的是教育我们要勤奋、努力，要有责任感，所以在我后来的事业当中，我根本就不会考虑以挣钱的多少去决定自己要走的路。”

小时候家里生活并不富裕的张茵，因为对父母和弟妹们真切的爱，让她从小就树立了要成就一番事业的人生目标，虽然那个目标在当时看来很模糊，但是目的却异常清晰。“我要照顾姊妹七个，我是名副其实的大姐”，因此，作为大姐，她有着很多那个年代特有的记忆，“逢年过节才吃上肉，衣服也是修修补补，所以，从那时起我就下定决心要干一番事业，让父母、兄弟姐妹和更多的人过上好日子。”

未曾清贫难成人

张茵一举成名后，有网友传言说她的父亲是军队里的一名高官，张茵的成功是她父亲一手支持提拔出来的。事实上，张茵的父亲不过曾是一个部队的连长，“文革”中曾受迫害被判刑入狱。而张家共有八个子女，张茵是老大，在家里条件比较艰苦的时候，张茵自小就必须照顾弟妹，当家作主。也正因为此，张茵养成了坚强、独立、善良、大度的个性。

张茵的童年是在对粗茶淡饭的向往中度过的，裤子前后还曾叠满了补丁。然而，不管在哪个年龄段，张茵几乎总是能做到那个年龄段所要求的最好状态。上中学时，虽然她承担着家庭的重担，每天得走十多里山路上学，但她从来没有迟到过，门门成绩都在班上名列前茅。由于“文革”等政治原因，与多数有着类似背景的同龄人一样，张茵没能完整接受正规教育。

在一次采访中，张茵给记者拿出了她小时候和家人的一张合影，照片里张茵的父亲当时已经转业，在广东韶关一个矿上当矿长，当时张茵的家庭并不富裕，对于家庭给予自己的，张茵认为更多的只是一个单纯的性格。

家庭留给张茵最深的烙印还是父母的教育，军人父亲雷厉风行的处事作风和讲义气的品德给了张茵很大的影响，父母也总是鼓励他们独立自主地去面对人生、解决问题，这也为她后来的事业成功打下了良好的基础。

机会属于有准备的人。

在深圳，张茵获得了学习财会的机会。之后她在工厂做过工业会计，又在深圳信托的一个合资企业担任过财务部部长和贸易部部长，她真诚直率，办事认真负责，那段经历让她和香港一些客商建立了良好的关系。这些客商中，有一家公司的业务包括面向香港的涉纸贸易，这也给了她认识“外边世界”的机会。

1985年，张茵放弃了在内地所取得的成就，只身携带3万元现金前往香港创业。“一开始我并不是很想去香港。那时候，深圳作为内地经济特区，发展得已经很不错，你想想我工资里能存3万元，那是很不容易的。不过当时刚好有一个机会，我就毫不犹豫地去了。我到香港之前，有个广东老板给我很高的薪水，让我给他打工，但我想自己闯出一条路，所以还是选择了闯荡香港。大家都知道，我20多岁带着3万元人民币到香港，一点实力也没有，整天在废纸堆中打转，那几年非常难忘，所以我对香港很有感情。”言谈中，张茵的胆识与魄力显露无疑，也透露出了当时她到香港发展的初衷。

凭着骨子里的那股拼劲与闯劲，张茵依靠那家香港公司，完成了她踏上辉煌“纸上富贵”之路的第一次华丽转身。

在玖龙纸业香港上市之前，玖龙纸业是一家受到张茵严格控制的家族企业。“姐姐上‘首富榜’，我们也没觉得有什么特别。这之前，她在造纸圈里就很有名，只是这次一些普通大众都知道她了。”当张茵登上了富豪榜的首位，她的妹妹张秀波一点也没有觉得惊讶，她甚至告诉记者，大姐自小就很上进，以至于他们觉得，大姐取得任何成绩都显得非常正常。“大姐最烦懒人。她永远都那么精神，我没有见过比她更勤奋的。我们对她绝对服从。”妹妹张秀波说。

作为家中八个孩子的大姐，张茵在照顾弟妹的同时，也在大家庭中树立了足够的权威。“我们兄弟姐妹都会听大姐的意见，不管是公司发展还是生活方面，因为一般来说，大姐的眼光总是正确的。我们有时候按照自己的想法单独去做，就会老出错，而按姐姐说的做，就会少走弯路。”张茵在弟妹们心目中的“话语权”可见一斑。

生活的磨砺给了张茵应对生活的正确经验，这也是张茵的弟妹们信服张茵的重要原因。

长子多俊杰

一定程度上说，作为长子的张茵比她的弟弟妹妹承担着更多的责任，从而也培养了她高效的执行力和掌控能力。

据说，从全球范围看，家庭长子(女)在商业领域取得成功，甚至担任公司CEO的例子非常多。比如，微软CEO斯蒂夫·鲍尔默，是家中长子；雅芳公司全球CEO钟彬娴，是家中长女；嘉信理财董事长查尔斯·施瓦布作为家中的长子，曾克服了阅读障碍困难，最终成为全球最富有的人之一。再比如，维珍品牌创始人理查德·布兰森、英国当红女作家J K 罗琳，都在家中排行老大，在商业领域也崭露头角。

很多因素影响了张茵早年的成长，其中包括小时候一度得到过父母一心一意的照顾。作为长女，她承载着父母更多期待的压力，不得不变得“自给自足”，而且还必须照顾弟弟与妹妹。同时，作为家中老大，她对父母早年的辛苦更有体会，有更多参与到为家庭生活挣钱的机会。

在一次访谈节目中，主持人也邀请到了张茵的母亲。当主持人问张妈妈，“您以前想过女儿能当上中国的首富吗？”朴实的母亲回答说，“没有想过女儿能这么出名，更没有想过女儿会成为首富，但是我知道，我这个女儿不管做什么，都错不了。我对她很放心，小时候也从来没有为她操过心。”

母亲的话再一次证明，小时候作为大姐的张茵，不仅能够帮助父母分担生活的压力，还总是能给父母一种放心和安心的印象。“老姐”张茵可能会因为某些好的做法得到赞许或者父母的鼓励，也有了权利和义务对弟弟妹妹的错误予以谴责，这就很好地训练了张茵的决策和操控能力。

目前，张茵的5个弟妹也在帮她打理各方面事务。张茵的一个弟弟张成飞还加入了玖龙纸业的高级管理层。在玖龙纸业董事席位中，张茵、刘名中、张成飞是执行董事，张茵的大儿子是非执行董事。

中国有句老话，“穷人的孩子早当家”。张茵出生于上个世纪50年代，那是一个衣食并不丰足的年代，家境的清贫，物质的稀缺，让张茵这位从小就得照顾七个弟妹的女子很早就学会了独立，小时候的那段艰苦岁月，对于她来说，恰恰是一份难得的财富。

同时，作为长女，张茵自小就比弟弟妹妹多了一份责任感和担当，这也是张茵以后经营企业的一个重要精神内核。

商界中从来都不缺乏“长子多俊杰”的现象。世界最大的CEO组织Vistage最近公布的一项调查显示，董事局中的权重人物中，43%是长子，33%是中间的孩子，23%是幼子。另一份调查显示，美国国会议员、外科医生和工商管理硕士中，长子的比例也格外高。关于哪类家庭能培养出成就最高的人，并无一定之规。大多数心理学家一致认为，如果父母为孩子设定棘手却切合实际的挑战，对成功表示嘉许，对失败并不苛责，这样培养出的孩子自信心最强。父母较难控制但可能同样重要的一个因素是家庭条件。

而张茵的父母给她的，正是一种鼓励和期待的正面教育。

中国还有一句古话，叫做“未曾清贫难成人”，张茵的经历也再次证明了这一点。虽然，富有或贫困对进取心的影响不是绝对的，但一定程度上说，家境贫寒，你就更可能获得积极进取的动力，更渴望改变自身的命运。人类学家说：“这就是所谓的地位焦虑。无论你是否生来就有这种焦虑，你在后天确实能养成。”

对于张茵来说，作为家里的长子，作为一个在贫困环境里锻炼出来的孩子，当她决定去做一件大事的时候，一切都显得那么顺理成章，水到渠成。

所以张茵选择了去香港闯荡。

转战美国

如果说张茵在香港的创业是靠勤奋和勇气获得成功的话，那么她到美国后更多的则是靠智慧和多年累积的专业知识。

中国的森林资源相当贫乏，特别是造纸用速生林建设严重滞后，大部分高档纸的制造原料要靠进口木浆或废纸解决。同时，国内废纸收集体系很不健全，且级别不够。因为国外造纸用原木，中国造纸大量掺草甚至全部用草。所以用国内废纸还原成的纸浆中木纤维含量天差地远。因此，从发达国家(地区)购买废纸一直是解决我国造纸原料瓶颈的重要途径。

“我的决定在当时很多人连想也不敢想，但美国废纸资源丰富，货源稳定，市场前景很广阔。”想法一定，1990年，张茵和丈夫刘名中就来到美国洛杉矶，不惧辛苦，创建了美国中南有限公司(ACN)，开始了新的创业。

在美国二次创业

二次创业一定程度上意味着重新开始。

美国是纸的生产大国，也是消费大国，但他们的废纸并不成灾，政府每年会拿出一些补贴，鼓励大的废纸处理机构把每家每户的垃圾和废纸一起回收，在废纸回收完卖掉后，把垃圾也符合标准地处理掉。那里废纸资源丰富，而且废纸回收系统极为高效、科学。据美国森林和纸业协会的报告，美国每年消耗4700万吨纸张，其中将近75%的废纸将被循环利用。在美国，废纸回收产业一直是资源性、环保性的产业。

美国中南公司成立之初，张茵就为自己设立了一个清晰的目标——为中国、东亚，甚至全球提供高品质的纸品及原料，渴望通过其环保造纸运作理念及模式的成功实践，为中国乃至世界造纸界和环保事业贡献一份力量。

为了达到这个目标，张茵和刘名中付出了艰辛的努力。

美国市场虽然辽阔，但对于不熟谙英语的张茵来说，创业的征途并非一帆风顺。一切都是那么辛苦，张茵和丈夫除了要知道国际化企业的经营方式、国际市场的游戏规则外，还必须每天亲自去拜访工厂。“当时我刚到美国，从国内经营废纸企业的经验来看，我意识到首先一定得有稳定的货源。也就是与合作方长期建立一种货源网络关系。”

为了能搜集到废纸货源，张茵跟丈夫开一辆二手车在美国各地求购废纸。“初时很困难，有人后来跟我说，你怎么这么几年就做大了，很容易啊？其实从开始到现在，到处都充满了困难，没有什么时候不辛苦。我老公，作为公司的CEO，亲自开着车，来不及吃饭，把一个汉堡包叼在嘴上，就这样一家一家地去拜访工厂，请人家接受我们，成为我们的客户。我不懂英文，就带着翻译，也是到处跑。有的人相信我们的经验，但是有的人还是会拒绝我们。”

废纸回收看起来简单，事实上做起来跟其他生意一样，诚信非常重要。另外，还要注意你的客户是否是多方面的、长远的客户。在遇到价格波动的行情时，你怎样跟客户建立一个稳定的关系，这是最难的。“比如我跟我们长久的客户，就不能太在意眼前的利益，不能说，废纸跌价时，我一吨货也不要你的，涨价时又拼命买你的。要想赢得长久的合作，即便是亏损，也要讲信誉。这也是美国中南的可贵之处，一旦签了合同，不管亏损还是盈利，一定要去执行。”

值得幸运的是，虽然张茵不懂英语，而刘名中却掌握多种语言，为了提高影响力，刘名中喜欢向合作伙伴们讲述张茵在中国香港白手起家、艰苦创业的故事。经过刘名中的转述，张茵渐渐赢得了当地人的尊重、支持和认可，这为张茵的二次创业提供了不少方便。

美国中南控股在夫妻俩的并肩奋战中一点一滴地建立起来，并开始慢慢地打入了美国市场。

1996年是张茵创业史上具有标志性意义的一年。在这一年全美各行业集装箱出口用量排行榜上，张茵旗下的中南公司名列第四；次年美国一项“妇女企业500强”评选中，张茵作为唯一的一位中国女性名列第95位。

有了香港的行业经验，诚信的准则，充足的资本，银行的支持和明确而专一的目标，1990年起，张茵的造纸原料公司中南控股成为美国最大的造纸原料出口商，并蝉联至今。目前中南控股已是全球最大的纸原料出口商，年出口超过500万吨，并以年均30%的速度递增，业务遍及美国、欧洲、亚洲等，在美国各行各业的出口货柜数量排名中位列第一。

没有随随便便的成功

如今世界造纸原料市场已进入了一个价格透明，低利润竞争的时代，因此张茵在形容中南控股时频繁地使用“稳定”、“扎实”等字眼，稳定的合作伙伴，稳定的管理层，扎实的原材料网络成为如今中南控股最核心的竞争力。

张茵果断地抓住了上世纪80年代中国造纸原料市场的空白，但她事业的高峰却是在1995年后。

1996年，中国内地的高档包装纸供不应求，高级牛卡纸更是稀缺，张茵顺势而为，在东莞建立了玖龙纸业公司，生产高档牛卡纸，她的第一台机器就是20万吨的年产规模。上世纪90年代的时候，绝大部分中国的造纸厂还只是处于5万吨左右的年产规模，所用机器也是国产机，但张茵在东莞投产的第一台机器就是20万吨的年产规模。到2008年，产量已近700万吨，居亚洲地区前列。张茵后来告诉《胡润百富》杂志说：“美国丰富的纸原料市场奠定了我事业未来发展的基础。同时，我也从国际原料市场看到了中国造纸市场的未来，并于1995年在东莞投建了玖龙纸业。”

在此过程中，张茵却一如既往地低调，平淡地把这一切都归结于“运气好”，“是我运气好，占了天时地利人和”。她解释说，自己创业起步时，恰逢中国改革开放的黄金时期，到美国后又恰逢美国经济复苏持续繁荣，此外，美国森林资源丰富，造纸业发达，废纸回收系统极为科学，加上此时经过在香港的发展，公司资金雄厚，起点高，靠着诚实守信的经营作风，从而发展速度惊人。

事情当然不会这么简单。

在业内人士看来，美国中南公司的商业模式看似简单：以低廉的价格在美国收购废纸，再以低廉的运费运到中国。实际上，张茵成功的秘诀在于寻找到了一个各方均受益的策略：原料是废弃的垃圾，工人雇用的是当地的贫民，美国政府对这类公司实行减税补贴，而当时

中美贸易顺差严重，十个集装箱到香港，九个要空箱回美国，对船运公司而言，中南的废纸贸易尽管每个柜运费不过1000美元，仍属意外的收获。

2001年，中南使用的集装箱总量超过了通用电气公司、菲利浦莫里斯和杜邦的总和，每年仅向中国出售的废纸总重量就相当于17艘航空母舰。

2002年，中南跃升为美国集装箱出口用量最多的公司。时至今日，中南已是欧美最大的纸原料供应商，年出货量超过500万吨。这些货物要用20万个12英尺标准的集装箱来运输！而据中国海关统计，中国2005年的废纸进口与2004年相比提高了33．6%，高达1704万吨(我国进口数量大幅度上涨也直接导致国际废纸价格上涨)。这样算来，美国每年可再生利用废纸中的1／7被中南输出，而中国再生造纸原料的1／4以上由中南输入。价格低廉的材料来源，奠定了张茵在造纸业的最初位置。

十多年里，张茵建立的美国中南有限公司先后在美国建起了七家打包厂和运输企业。

美国是全球消费力旺盛的地区，废纸制造能力不言而喻，关键是其中纤维含量较高，可再生利用价值高，这无异于节约了成本。可以说，正是美国废纸行业的这种粗放生态，使得张茵早早地完成了旗下公司的业务对接。

“纵向一体化”造就纸业巨富

在东莞玖龙生产基地，占地几万平方米的造纸厂房只有几十位工作人员；所有的环保设备均进口自欧洲；自建的热电厂不仅能满足于自身生产的需要，在市场缺电时还有多余电量上网，双方得益，待新纸机投产后可以平衡自用电量；自建的码头和络绎不绝的数百辆自有卡车忙碌地穿梭在厂区中……

配套的电厂、水厂、码头、车队、仓库一应俱全。在外人眼里，玖龙纸业犹如一个“造纸王国”。

前文已经提到，当绝大部分中国的造纸厂还只是处于5万吨左右的年产规模的时候，张茵在东莞投产的第一台机器就是20万吨的年产规模，而且从一开始进入造纸行业，张茵就为她世界第一的包装纸厂商的目标设定了详细的规划，在东莞和江苏太仓的征地足以年产900万吨包装纸。

完成从“废纸女王到造纸女王”的华丽转身，不仅和张茵敏锐的判断力有关，更得益于她长期以来专注于做造纸原料的经验积累，“我当初在做包装纸的时候，中国基本上还没有人去做包装纸的。”

以“规模”论英雄

在张茵看来，她的事业从“原料”转到“制造”是自然的结果。

“我是做造纸原料出身的，看到中国纸业市场90%都是进口产品，我觉得这个市场潜力巨大。而且当时的市场主要是以文化用纸、高档用纸为主，没有人去做包装纸行业的。因此，虽然当时包装纸的价格卖到了四五千块钱一吨，但还是没有人去做，我觉得包装纸是低价货，中间有很大的利润空间。”

1996年，国内高档包装用纸——牛卡纸、高强度瓦楞芯纸和涂布灰底白板纸需求及进口量大增。牛卡纸是以木浆或木浆含量高的废纸制造的本色卡纸，用途极广；瓦楞芯纸是纸板箱的关键材料，提高强度可减轻包装箱的重量、节约材料及运费；涂布灰底白板纸一面有光滑的涂布面层，具有优越的印刷适应性，常用作电子消费品、化妆品的包装盒。

既然原料在握，为什么不自己动手造纸呢？

1995年，张茵建立东莞玖龙，开始了她的造纸事业。将自己的事业从贸易转向实业，从原料供应直接切入到生产环节，张茵开始了自己人生的又一次大转折。

把自己的事业向下游延伸，从经营废纸到以废纸为原料造纸，这种沿产业链占据若干环节的业务布局，在经济学里叫“纵向一体化”。张茵那时不见得听说过这个词儿，但具有极佳商业悟性的她却很早就开始了向造纸领域的进军。

张茵最令人佩服的地方，就是具有长远的战略眼光和坚定的执行决心。

1998年7月，玖龙纸业第一条生产线建成投产，年预计产能为20万吨牛卡纸，这在当时来说，产能是相当惊人的，这种大胆的理念也相当超前，因为“当时的机器最大是五万吨，多数是两三万吨的小机器”。

在东莞市麻涌镇新沙港工业区，玖龙纸业打下了第一根基础桩，征得了近2000亩土地，拿地成本很便宜，据说每亩仅2万元。所征土地全部是香蕉林，没有涉及一户动迁。麻涌镇对外经济发展公司最初还占玖龙纸业13 2%的股份，2002年这些股份又转让给了玖龙纸业有限公司。

1998年之前，国内牛皮卡纸全部要依靠进口，国外做牛皮卡纸以木浆为原料，在国内如全部用木浆的话没有足够资源，所以玖龙就研制出大部分用废纸、少部分用木浆的技术，这样的产品比纯用木浆的成本每吨可节省1000元。进口纸卖5000元钱，玖龙就卖四千七八百元。使用玖龙纸的下游客户不仅资金占有率降低，而且不用进口之后，库存压力也变小了。原来进口周转要一两个月，纸一来就是一大批压在库里，而从玖龙进货8天左右就能到厂了。

市场由此打开，玖龙牛卡纸标准后来成了全国行业标准。

简单一张纸中也有大学问，一个水果箱冬天要放在温室里储存，必须能抗潮，纸箱水平摆放，放到屋里面再久也不能出现坏损。玖龙就在这些门门道道上下工夫，一直追求高附加值。

造纸需要庞大的资金投入，建设之初张茵就采用全球著名的纸机生产商福伊特的设备。第一台纸机20万吨，之后陆续投入10余条生产线，每条均动辄上亿元。如此大手笔的投入，除了自有资本，张茵主要是靠银行贷款。自从在美国获得了来自中国银行海外分行的第一笔贷款后，张茵就逐渐与银行业建立起了密切关系，并逐渐将贷款转移到美国银行。而她多年在银行那儿塑造的形象是：只要给我钱，我就能做大。

的确，包装纸要取得好的利润，必须形成规模。

雄才大略少有人“能出其右”

张茵再次用行动证明了她眼光的专业前瞻性。

事实上，很多年前，张茵就开始为她的造纸事业的前期基本设施建设注入资本。前期投入既有10年间花巨资建成的十条大型纸机生产线，也有最新在太仓建成的玖龙纸业专用码头。“玖龙自己的码头，这在造纸行业里面也是非常少见的，光一吨煤的费用就省了60块钱，同时我的产品还可以辐射到中西部、北方，这个码头是允许5万吨的，它不单只是节省材料，同时也能把产品运输到全国各地。”

与张茵的判断力匹配的，是她的执行力。“我上第四台造纸机的时候，那时贷款还没下来，但我早就把设备定下来了。”张茵笑着说，“其实当时的压力还是很大的，但是我熟悉这个行业，对自己的判断还是有信心的。”

当时，银行的人听不懂张茵的“规模论”。“我和银行的人说，我需要快速把规模做大，但他们对纸业的事看得不是太明白。”幸运的是，凭借张茵出众的游说能力，一台台设备最终还是顺利到达了玖龙。

从那时起，大投入、高起点成了张茵进军造纸业的特点。以第一条生产线为例：全程自动化控制、效率高、质量稳定，迅速替代了外国进口产品。可口可乐、耐克、索尼、三洋、长虹、康佳、海尔、TCL、科龙、宝洁、美的等知名品牌先后采用了东莞玖龙纸业的产品。“当时，玖龙纸业一开工就生产高档牛卡纸。非常火，很多接货车排着队在厂门口等货。”

1999年7月，张茵为二期工程再投1亿美元，新增一条年产40万吨的生产线。设备从芬兰成套引进，是当时世界一流的造纸生产线。随着2000年6月二期工程成功投料出纸，东莞玖龙以60万吨产能跻身国内包装纸生产巨头之列。一年之后，第三期年产40万吨的生产线又动工了，这次仅用9个月时间就建成投产，创造了造纸行业内的又一个奇迹。

东莞玖龙成为世界上屈指可数的百万吨级巨型包装纸生产厂商之一。

至此，张茵在东莞玖龙已累计投入3 7亿美元，其雄才大略在中国女企业家中无出其右。

然而，张茵的创业步伐并没有因此而慢下来，在一条接一条的新生产线出炉的同时，她还挥师北上江苏太仓，迅速形成95万吨产能，几乎是再造了一个玖龙。2005年初，她旗下企业的总产能已达235万吨；年底，产能又上升近百万吨，达到了330万吨，在中国市场的占有率为17%。玖龙纸业已超越晨鸣纸业(年产144万吨)成为全国第一、亚洲第二、世界第八的造纸巨头（2006年）。中国经济蓬勃发展，特别是作为“世界工厂”，生产的产品都需要高质量的包装物，玖龙纸业产品因此供不应求。“现在我们的业务主要集中在珠江和长江区域，未来三五年，我们会扩展到中西部和北方。”

张茵的“造纸大王”之梦又很快得以实现了！

据介绍，玖龙的副总经理吴国勋经常会带一些投资者去生产基地参观。他会告诉这些投资者，东莞的基地有11条生产线，已实现300多万吨的产能；太仓基地离海岸线只有1 1公里，东靠长江口、南邻上海、西望苏州，运输方便，年设计总产能达到500万吨。

吴国勋希望投资者了解，这些基地是玖龙的“法宝”。因为张茵的观点是：“造纸行业是规模效应，规模越大玖龙的议价能力越强，成本越低。”

如今，玖龙的纸业王国雏形初显。玖龙已经在珠江三角洲的东莞、长江三角洲的太仓、西部的重庆、环渤海经济圈的天津分别建立了四大造纸基地，加上2008年成功收购越南正阳造纸厂的控股权，以及在美国及欧洲有稳定的原料供应基地——全球最大的环保造纸原料供应商美国中南集团公司的支持，集团形成了一个四平八稳的战略布局，得以稳步发展。此外，集团在内蒙古资源丰富的林区合资成立了木浆生产基地，连同位于四川乐山的特种纸及竹木浆项目，集团正式

进入高价值纸品市场，稳占世界造纸行业的前列。其拥有的东莞基地(华南)、太仓基地(华东)已经投产。如果全部实现投产，这些基地总共可以提供1900万吨的产能。

生产基地的选址至关重要，在张茵看来，这是企业持续盈利的重要因素。

张茵列举道：基地辐射的市场，是否靠近水源，交通是否便利都是选址的重要依据。玖龙现有的四大生产基地，无一不具备以上的共性。“很多造纸企业不了解选址的重要性。有的离水源太远，有的则辐射不够”，在选择每个基地之前，玖龙都花了大量的时间去调研。

以天津工厂为例。进入之前，玖龙发现天津只有一家近40万吨的造纸厂，其他都是5万吨以下的工厂，这个市场尚属空白。细心的张茵计算了一下：要是产品从太仓基地运过去的话，运费要300块钱左右。何必舍近求远，玖龙便把天津基地纳入到规划当中。

“除了广东、江苏等地，还有很多地区的包装纸业是不发达的。这都是我们的市场。”张茵说。不断地扩大规模，“每个基地都辐射了四到五个省份。”在她看来，这是“分秒必争”的事情。

面对需求巨大且高速增长的市场，以庞大的产能输出产品，这是所有企业家梦寐以求的。但没有长远的眼光是绝对做不到这一点的，特别是造纸行业，投入大、占地广、建设周期长，必须及早布局才能抓住市场机遇。

土地问题的解决就是最好的例子。玖龙纸业在东莞市麻涌镇的1353亩土地上建筑了35万平方米厂房，土地成本仅为每亩2万元！江苏太仓所获3839亩土地的买入单价则在8到8.6万元；内蒙扎兰屯739亩土地单价为6.7万元……如果当初没有以坚定的信心和雄厚的财力果断出手，今天花多少钱也难找到这么大片的土地了。张茵介绍说：“我们在太仓有几千亩土地，在2000年前后这么大规模的拿地是绝无仅有的。超前的眼光、大量的预投资使得我们很快就成为了行业的领导者。”此后几年，由于中国对箱板纸的需求不断增长，张茵不断投资大型造纸

机，到2005年底，仅玖龙纸业在大陆持有的物业(厂房、土地、楼宇等)估值即达24.61亿。

原料保障是竞争利器

以低廉的价格在美国收购废纸；以低廉的运费运到中国；利用大陆土地、能源、人力方面的优势，以低廉的成本生产出紧俏的高档产品——张茵夫妇构建的产业链，从前端起每一个环节都在自己的掌控之下，都具备成本优势，都有利可图。产业链末端输出的则是供不应求的高档产品……成功的“纵向一体化”及对产业链的优化把握，这就是中国新首富诞生的秘密。

事实上，玖龙纸业强劲的业绩表现，从CAN(美国中南公司)在美国的废纸回收就开始了。如果说废纸回收再利用链条，一端是价值不菲的造纸机，那么另外一端就是美国的废纸回收系统。

与单一产品颇具实力的竞争对手理文纸业、景兴纸业、山鹰纸业等相比，玖龙是牛卡纸、高强度瓦楞芯纸和涂布灰底白板纸三个单项上的冠军，产能距离与对手越拉越大。而它最突出的竞争力是能通过中南公司获得稳定廉价的原料供应，根据中诚信国际2007年对玖龙纸业的评级报告，造纸原料约占总生产成本的60%，其中废纸占54%。“废纸现在是抢手货”广东省造纸协会副会长吕永松说，“扔一团废纸在外面，没10分钟就被人拣走了”。

根据统计，2007年造纸行业原材料价格继续上升。而规模较小、非垄断地位的企业，基本不具备原料价格谈判能力，完全受制于上游浆价。据统计，2007年1-6月，中国纸浆累计进口量为421万吨，与去年同期相比增长2 5%，但累计进口金额为26 44亿美元，同比增长25 4%。可见，价格的提升对于造纸厂是巨大的挑战。

公开资料显示，玖龙集团的原材料开支约占销售额及销售成本58%及78%。但是，张茵控股的另一家公司——美国中南控股公司在废纸回收的控制能力，为玖龙的原料输送提供了稳定的供应。

因为主业为废纸回收的中南公司，占据着全球最大的废纸来源国——美国50%以上的废纸收购市场份额。

公开信息表示，2007年度，玖龙向中南公司采购29 224亿元，约259万吨的废纸。折算过后，废纸价格相当于145美元/吨。对比市场价格，业内人士介绍说，进口美国废纸的价格包括运费大约在230美元/吨(折合人民币约为1679元/吨)左右，而国内的废纸价格则在1300元/吨左右。

与此同时，在中国造纸这样一个朝阳行业里，原材料采购也成为玖龙纸业区别于其他竞争对手的一个利器。从2000年以后，美国中南公司一直是美国最大的废纸出口企业，张茵的造纸厂自然要比别人多一份原料保障和成本优势。

整个造纸行业产业链包括，上游资源(林木或废纸)，中游造纸车间，下游纸制品(属消费品)。行业内的利润分配主要由上下游供求关系决定。在下游需求旺盛的情况下，毛利率的提升，主要取决于原材料的控制能力。

张茵在国内拥有自己的造纸厂后，便不会再为进口废纸的销路担忧。“大不了放在自己厂里自己用，敢进货这一点，让张茵占据了不少先机。”

在稳定美国市场之后，玖龙将控制废纸原料的重心转向了国内。由于采购量的急速扩增，张茵表示，玖龙已开始加大国内废纸的采购。在她看来，国产废纸比进口的便宜了10%，甚至更低。

“国内废纸的采购比例，3年前占集团整个废纸采购的5%-6%左右，2005年是10%。发展到2006年已经是超过了15%。”张茵称，“对比价格，其实国内的废纸并不是特别便宜，但我们看重的是，随着未来中国废纸量的增加，价格会趋于平衡。”

扩大规模与完善产业链布局并举，除了自主发展，张茵表示，“有价值的收购都会考虑”，“首选有价值和有潜力的项目”。

由于国内木浆短缺，玖龙有意发展纸浆生产及开发木浆资源，计划通过设立纸浆生产厂和投资海外林木业务扩充上游业务。对此，玖

龙表示，“集团正考虑可供应优良林木资源、配备先进植树技术以及有合理林木生长速度的方案”，以进一步控制原材料的成本问题。

2008年5月，玖龙纸业集团正式接管四川犍为及四川瑞松的生产及经营，此项目将有助于公司拓展高价值特种纸及竹木浆生产领域。同月，玖龙纸业完成收购越南正阳纸厂责任有限公司60%的控股权，加快占据了越南、老挝、柬埔寨等东盟市场，将造纸事业成功拓展至国外。

“归核”战略

在制造能力方面，张茵也看到了整合的机会。

在张茵看来，如今中国的造纸厂大多规模较小，“产能20万吨以下的小厂很多都属于环保达不到要求的，这些企业面临着环保压力，成本在不断增加”，正是“大鱼吃小鱼”的机会。“国家正有计划地淘汰落后产能的小厂以及改造环保不达标的工厂。在整合的同时给予了大企业补充产能的机会。”行业内约3000家造纸企业，各有做法，但张茵只盯着与玖龙需求配备的企业。

作为玖龙的掌舵人，张茵考虑更多的是如何根据市场需求来调节步伐和玖龙往后的定位。

“玖龙生产的品种不限于包装纸。其实，玖龙这个平台可以整合很多资源，以后会有新的品种出现。”谈及关键之处，张茵总会适时停顿，惜字如金，“很快你们就会看到有所动作。”

虽然在造纸领域张茵实践着“纵向一体化”战略，并取得了空前成功，但是她并没有因为有此基础而将事业扩张到其他领域。

在西方，很多公司会同时经营原料、造纸以及纸箱生产，而张茵却拒绝了“多管齐下”。张茵认为，“中国的造纸行业和西方不一样，整个产业链也不会像西方那种方式发展。可能在美国，会出现同时做原料、做造纸又做纸箱厂的公司，但中国的市场太大，太分散，这么庞杂的市场体系，尤其在下游，网点布局非常分散，不适合做全方位的配套。玖龙主要是专注于造纸，发展它的上游产业和造纸业，不会去碰下游，单独去发展纸箱业务，玖龙不会做，但是不排除会跟纸箱厂联盟合作。玖龙成功的原因之一就是定位正确，不是玖龙做的事就不会去做。我们的客户群上千，我觉得只要做好了造纸这一领域就是成功，不一定非得面面俱到。”

十二年后，看着这个行业突飞猛进的发展，这个已然成功施展废纸“炼金术”的女人，依然心情迫切。“我也很想停下来好好休息，但如

今正是快速发展的阶段。”张茵抬头看着墙上挂着的工厂的照片，嘴角带着笑意。

有行业专家将张茵的“玖龙”模式总结为“归核”战略。

所谓“归核”就是把经营活动中产生核心能力的环节严格控制在企业内部，而将一些非核心战略性的活动外包出去，充分利用国内、国际市场降低成本，提高竞争力和盈利水平。

1985年，迈克尔·波特提出了“价值链”概念，颠覆了传统的“木桶理论”。“木桶理论”说企业应该去补短，以求“滴水不漏”，从而获得最大价值；而价值链理论则指导企业抛弃“短板”，打破木桶，加长“长板”形成竞争利器。按照波特的理论，企业应该强化业务流程中真正创造价值、具有比较优势的环节，从而实现“归核”。

近年来玖龙纸业的发展路线，就为我们演示了鲜活的归核战略。

玖龙纸业的归核战略首先是不遗余力地扩大产能，提升产品的数量和质量。按规划的数据，2007年东莞年产50万吨涂布白卡纸的十一号线、年产40万吨牛卡纸的十二号线和太仓年产40万吨高强度瓦楞芯纸的生产线将陆续投产。为丰富原料供应渠道，玖龙纸业还北上内蒙，于2004年合资设立了年产优质木浆10万吨的“玖龙兴安”。

其次是自建基础设施。造纸厂是用电、用水和运输的大户，不仅对当地公用基础设施构成巨大压力，也直接制约了产能的扩张。我国经济越发达的地区电力越紧张，拉闸限电的情况每年都会大面积发生。

2005年5月，随着210兆瓦热电机组并网发电，玖龙纸业东莞基地总装机容量达到了351兆瓦，相当于一个中型发电厂。玖龙在江苏太仓基地的热电厂的装机容量也达到240兆瓦。591兆瓦的发电能力不仅保证了本企业充足的电力供应，还缓解了当地电力紧张局面。造纸厂还是用水大户，东莞基地日耗水6 5万吨，太仓基地约2万吨。玖龙纸业现有两个25万吨级蓄水池，一个日处理量10万吨的海水淡化厂及完善的污水循环利用设施，完全可以满足生产需要。公司还有50万吨容量

的原料库、8万吨容量的成品库和1万吨容量的半成品库；另外，公司还拥有350辆重型卡车组成的车队，和太仓港可接驳5万吨级货船的货运码头……

根据造纸业协会2005年做出的预测，我国高强度瓦楞芯纸、牛卡纸和涂布白卡纸的缺口分别为160万吨、120万吨和60万吨。而玖龙纸业四分之三的产品为牛卡纸，高强度瓦楞芯纸和涂布白板纸各占八分之一，全部属于“紧俏商品”。数千亩地产、百亿级投资、世界上最先进的生产线、填补市场缺口的产品布局……张茵执着地把资金投向大陆，早早占住先机。目前，玖龙纸业在资金、土地、原料、基础设施等方面具备了再将产能扩张300%，达到年产900万吨的条件。

玖龙的“超长”板让竞争对手望尘莫及。

玖龙纸业生产的是纸箱的原料用纸，如果再向下延伸一步就可出产纸箱。原料用纸品种相对单一，便于以超大规模?产来降低成本，并且面向的是相对固定、数量不多的纸箱制造厂，每年的市场营销费用仅占销售额的2 2%。生产纸箱则要根据最终用户的要求做出千差万别的产品，不仅失去了规模效应，还要付出高昂的市场营销成本。所以，张茵断然否决了集团内外有关玖龙纸业进一步向下游延伸的建议。

从某种意义上来说，资产规模达到百亿级的玖龙纸业是多元化的。但它投入的所有资源及这些投入所形成的产能完全围绕“造纸”这个核心业务。这便是归核。

历经十余年发展，截至2008年9月，玖龙纸业已在国内拥有21条国际化的先进包装纸造纸生产线，设计年产能达775万吨，连同于2008年5月收购设计年产能10万吨的越南正阳造纸厂60%的控股权后， 集团总设计年产能达到785万吨，成为中国乃至亚洲最大的现代化包装用纸生产集团。

玖龙用最短的时间创造了行业最辉煌的业绩，带动中国造纸工业在近十年间取得了令世界瞩目的发展。

没有环保 就没有造纸

从广州到东莞麻涌，一个多小时的车程，在河岔密布的珠三角地区，高速公路几乎全程都是在高架桥上蜿蜒。路旁，连绵不断的灰色厂房已经将各个城镇连成了一体，三十年来，这里是中国改革开放的试验田，增长最迅速的出口制造基地。现在，南方潮湿的风雨让这些建造多年的房屋多少显得有些暗淡、陈旧。

在东莞，麻涌镇不算产业最密集、最发达的地区，工业光临这里之前，种植香蕉是当地的传统产业。一座通江达海的码头，一条铁路在这里汇集， 1998年7月，当玖龙纸业选址在这里建成第一条生产线的时候，离麻涌一江之隔的广州经济技术开发区也才刚具雏形。

河道对岸，玖龙的厂区挺立在视平线上：高耸的烟囱，巨大的厂房，缓缓开动的塔吊，蓝色的穹顶仓库，浮现于一片绿色香蕉林之上。在土地分散支离的珠三角，与当地寻常“轻薄短小”的轻工业厂区不同，这片巨无霸体量的工业建筑颇为突兀，和东莞一万多家加工贸易企业相比，它无疑算是一个“重家伙”。的确，玖龙纸业是麻涌当地最大的企业，因拥有6千多员工而成为这里的第一就业大户。

张茵在一次关于企业家责任的大型论坛上，曾经做过这样的总结：“企业家如何扮演一个非常重要的角色？我觉得作为一个企业家，当他的公司成立之后，就应该有社会责任感。这个社会责任是高楼万丈，是对员工的责任，对政府的责任，包括税收方面、就业方面，这些是在企业成立时就应该有的责任。当然，当企业上市的时候，面临的是对投资者的责任以及透明度，作为我们造纸行业来讲，环保能不能做好是非常重要的。玖龙纸业在成立之后，对环保的投入非常多，做了很多的工作，如何对社会有更大的贡献，做好环保是非常重要的。”

“没有环保，就没有造纸”是玖龙纸业的重要理念。

污染零排放

玖龙纸业从开始就将造纸成本的3%到5%的费用列入到环保领域，同时，玖龙是一个环保回收造纸的企业，将木浆运用减少到了8%，从造纸这个行业来讲，减少木浆的使用不单是一种社会责任，更重要的是对环境的责任，对资源节能降耗方面也非常重要。

印象中的造纸行业，黑液滚滚，一直是环保部门的重点监督对象，然而，进入玖龙厂区，湿热的南方空气偶闻虫鸣，却闻不到多少刺鼻的气味。大门之内，左边的蓝色穹顶是建设中的储煤仓，右边的绿色高塔是4万吨的污水处理厂，绿草如茵，规划有序的车间中点缀着不多的几个工人。

“那个蓝色穹顶就是15万吨原煤室内仓库的双重顶，有了它，原料一点尘土都不会被风刮走。”玖龙相关负责人如数家珍地介绍工厂里的每一个技术细节，从建厂起，他就是这里的“建筑大师”。

爬上2楼平台，花园式的污水处理厂尽收眼底，紧凑的布局容纳了一流先进工艺设备，足以处理全部废水，实现纸机白水100%回用。“水污染是造纸行业的治理重点，节水和污水处理又是一对矛盾，废液浓度越高，处理越困难。”据玖龙的环保工程师介绍，这套世界最先进的荷兰厌氧加好氧两级生化处理技术，进去之前污水每升COD指数3000到5000，经过沉淀除尘后基本还有2000左右，再经厌氧处理后降低70%，出来时可达到500到800。

人们可以看到，进入好氧生化塔的废水已从酱油色减轻至无色，而要达到每升COD 100的国家一级排放标准，最困难的就在末段。从好氧处理池流出的水中，环保工程师展示了一试管，基本已经无色，“脱色处理后的放流水COD达到80mg/L以下，这么大一个纸厂，每年处理后的污水自己循环使用都用不完。”

“你看那边的动力车间，废气采用半干法烟气脱硫技术和高效布袋除尘器及静电除尘器，脱硫效率90%以上。”据介绍，国内造纸行业首

台环保型垃圾焚烧炉日处理能力300吨，焚烧产生的蒸汽供纸机用汽，固体垃圾基本达到零排放。新建热电项目采用炉内喷钙加湿法脱硫两级处理工艺，处理后的二氧化硫排放浓度也远优于400mg/Nm3的国家排放标准。

相比于这些复杂的技术术语，人们可以看到的是，蔚蓝的天空下，高耸入云的烟囱，吐出若有若无的淡淡轻烟；在玖龙污水处理集控室，一台与当地环保局联网24小时在线监控的排放阀门上，缓缓变化的数字稳稳落在COD70mg/L的水平，对于造纸行业，这简直是一场新生！

实现污染零排放，玖龙的绿色工厂不是一天建成的，“没有环保，就没有造纸，张茵董事长的这一理念在我们这里已深入人心，在环保问题上，最难得的就是自觉，那是一种责任。一开始造纸，我们就将5%的费用列入到环保。” 这位负责人介绍说，“2007年，我们环保投资累计超过了3亿元。”

废纸就是森林

在玖龙的厂区，穿梭着一列列加长货车，吞吐下一箱箱捆扎整齐的废纸包，这就是东莞基地6条生产线需要吃进去的“粮食”——进口废纸。

砍伐森林造纸对环境和资源都有一定的影响，废纸在国外享有“城市里的森林”的美誉。日常生活中，很多纸类包装用完后就被随意丢弃，不仅造成巨大的资源浪费，还污染环境，这种状况在现代造纸企业“废纸再利用”理念推动下得到改善，废纸循环利用具有节约资源、减轻环境污染、降低能源、清水和化工原料消耗等优点，是对环境的重要贡献。

“回收造纸、减少木浆就是环保造纸，在欧美造纸行业都是循环利用、环保造纸。玖龙是一个环保回收造纸的企业，我们少用木浆就是对大自然的一个贡献，目前使用木浆已从20％减少到了7％，未来在向5％—6％的目标前进。” 张茵这样介绍了玖龙典型的循环经济模式。

美国每年消耗4700万吨纸张，其中75%的废纸将被循环利用。现在，美国也是世界上最大的再生纸原料出口国，2007年出口2000万吨，其中75%出口到中国，废纸——可变为财富的垃圾，成为各国争购的热门商品。

中国森林资源相对贫乏，特别是速生林建设严重滞后，大部分高档纸的原料都需要进口废纸和木浆，发达国家的废纸成为解决我国造纸原料瓶颈的重要途径。1996年起，玖龙纸业致力于以废纸为主要原材料生产高档包装用纸，开创了国内资源循环造纸的先河。

2002年，玖龙纸业一跃成为美国集装箱出口用量最多的公司。到2008年，它已是欧美最大的纸原料供应商，年出货量超过500万吨，要用20万个12英尺标准集装箱来运输！资源立足国外，城市里的森林，就这样被玖龙从纽约搬回了东莞，为中国造纸行业种下了一片广袤的“森林”！

纸制品包装一度曾成为我国出口商品的软肋，而今琳琅满目的纸类包装给我国千千万万的出口商品换上了美观而坚固的外衣。陈列室里，可口可乐、耐克、索尼、海尔、TCL等产品大大小小的包装盒占据了几大橱窗，十余年时间过去了，玖龙不仅缔造了一个亚洲第一的造纸厂，也以“没有环保就没有造纸”的理念实践了自己的绿色理想。

利用1吨废纸可生产约0 8吨成品纸，可节约3-4立方米的木材，约1 2吨标准煤，600度电，100多吨水，同时减少废物排放，减轻环境负荷。有了废纸循环利用，才可节约大量森林资源，人们才得以享受更多的青山绿水。

2008年6月1日“限塑令”后，越来越多的纸制品走入了人们的生活，遗憾的是我们国内的废纸收集体系还很不健全，分拣级别不够，不规范。“他们的废纸如不加水增重30%，都不往玖龙送！” 面对玖龙国内废纸用量总是徘徊在15%的比重，玖龙相关负责人表示，他唯一的希望就是协助改进国内废纸收集体系，在中国也种下一片片“城市里的森林”。

玖龙纸业用自己的绿色发展之路执着于并诠释着“没有环保就没有造纸”的理念，在缔造了一个国际一流的造纸基地的同时，也树立了一个“变废为宝”的循环经济典范。

环保产业开始进入收获期

在东莞这片侨商热土上，玖龙几乎独自开拓出一个前景颇为广阔的科技产业，实现了一个产业的绿色变迁。

张茵这样讲了当下她经营企业的心声："中国改革开放30年，曾给予侨商很多优惠，侨商都非常相信政府。2008年，是考验大家的一年，国家根据情况采取了很多策略，我相信，投资环境依然很好，今后，不管对民营还是外企，国家都会给一个平衡的发展条件。" 在绿色的标志下，玖龙的厂区繁忙而有序，周边那一大片香蕉林愈加郁郁葱葱。

早在2006年，胡润就曾提出过，如果环保和挣钱加在一起，估计中国这方面的环保问题会解决得快一些。企业的经营与发展必须与社会环境联系起来，才能取得好的效益。从近年来的榜单不难看到，一些做环保行业的企业家不断上榜，张茵拿美国的废纸加工，施正荣、彭小峰做太阳能源的一部分，都和环保有关系，这是一个发展趋势。胡润表示："富豪频频出自环保产业也说明，一向被人们视为未来产业的环保业，已经开始进入收获期。"

张茵用蓬勃发展的玖龙纸业再次向大家证明了这一点。

当今社会，环境保护和可持续发展问题日益得到人们的高度关注。2008年8月29日，全国人大常委会通过了我国首部《循环经济促进法》，这充分显示了国家和政府在促进循环经济发展，提高资源利用效率，保护和改善环境，实现可持续发展方面的坚定决心。相信这部意义重大的"绿色"法律将会对中国的循环经济发展和环境保护事业产生深远的影响。

"没有环保，就没有造纸"，玖龙纸业自建厂之初，张茵就提出了这一超前的环保理念，十余年来，玖龙纸业始终秉承这一企业理念，并将其融入管理的每一个细节。玖龙纸业一直以高标准的环保造纸来

要求自己，还不断加大环保投入，引进国际先进的设备和技术，不断完善，使玖龙纸业的各项环保指标都做到优于国家标准。

作为“企业公民”，玖龙纸业在自身发展的同时，致力于环境保护，并将其视为企业长效发展的可靠保证。玖龙各项设施的兴建都充分考虑环保因素，如投入几千万元在国内同行中率先建造新型环保煤仓。整个煤仓造型美观、占地面积小、全封闭设计、高度自动化，大大避免煤炭在堆取过程中粉尘对周边环境的污染。玖龙纸业在环保方面投入了数以亿计的资金，重视源头控制，在生产的各个环节采取了一系列行之有效的环保措施：

首先是废纸造纸。玖龙纸业超过90％的纤维原料均使用废纸，而利用废纸造纸本身，就是一个典型的循环经济产业。玖龙纸业开创了国内废纸造纸的先河，并引领了环保造纸的潮流。

其次体现在废水处理上。玖龙纸业在生产车间实施清洁生产，引进全球最先进的设备，做到生产用水全面循环再用，使单位产品耗水量远低于中国国家标准化管理委员会颁布的造纸产品取耗水量标准中制订的耗水量标准一半以上，是一家节能标兵企业。玖龙纸业是国内造纸行业最早引进国际先进的厌氧加好氧技术进行废水处理的企业之一，并积极在国内推广应用，使之成为造纸行业废水治理的“行业标准”。废水处理产生的沼气还可循环用于发电供热，以最大程度节约能源。玖龙的生产流程处处体现着精心的循环理念设计。

再次，玖龙纸业的废渣回用也做得非常到位。玖龙纸业将从高档包装纸生产线中排出的纤维余料循环回用于其它包装纸生产线中，力求资源的最大利用。而对于最终产生的不可用于造纸的固体废物，则作为环保型固体废物焚烧炉的燃料进行回收利用。玖龙纸业在2003年就建成了国内同行业内第一台环保型固体废物焚烧炉。随着规模的不断扩大，东莞基地再次投资2 4亿元资金，新建两台固体废物焚烧炉，此项每年可为公司节省标煤3万多吨，既降低能源消耗，又实现了变废为宝。

张茵介绍说，从玖龙纸业第一台造纸机投产开始，公司就要从销售收入中提取3%—5%的费用用于环保，最终让污水、二氧化硫等排放指标低于国家标准。因此，玖龙纸业位于长三角、珠三角的两大造纸基地才能挺立卓然。

张茵不仅在生产方面注意对环境的保护和利用，在对企业的内部管理上，也同样要求要注意节约和环保。

在玖龙纸业，你可以看到这样的情景：夏天空调温度设置为27℃，办公室人走灯灭，电脑显示器闲置10分钟后电源自动关闭，只有使用时才打开打印机电源，下班后办公设备电源插头拔除……这些看似不起眼的细节，无不体现出节能观念的深入人心。

早在2005年5月，玖龙纸业就已成立了节能工作领导小组，负责整个公司的节能规划、推动和考核工作，对公司的节能工作以及年度节能计划的落实进行部署。为推动公司节能降耗工作，公司在管理方面更是采取了一系列措施：引进国际先进的节能造纸设备和技术，不断完善?使玖龙纸业的各项节能指标都做到优于国家标准；在生产系统中，以提高循环用水利用效率为突破口，实现“节流”的目标。目前，各期生产线均配套国际领先水平的白水回收循环利用系统，白水回收利用率达100％。纸机工业循环用水率平均可达到95 2％以上；全面推行车间节水、排水指标考核制度，从源头控制用水总量，要求生产系统在保证生产质量的情况下，采用可生化降解的辅料，用量最小化，降低废水处理负荷；生产检修期间，减少跑冒滴漏；加强能源计量器具配备和能源统计工作，确保节能数据的可靠性和可追溯性；设立节能技改专项资金，并且逐年增加，主要用于以节能为主要内容的设计、试验、新建和改造项目，节能宣传、教育、培训、国际合作和公共信息平台建设等。同时，公司还制定了《合理化建议管理制度》，对节约能源提出合理化建议，根据建议采纳实施后的经济效益，按照规定进行奖励，增加了全员参与节能降耗的积极性。

通过一系列的节能管理和节能技改等工作，玖龙纸业节能工作成绩显著，已经全面提前超额完成国家规定的节能任务。

自1998年7月第一条生产线顺利建成投产至今，玖龙纸业在增加税收、带动上下游产业链的升级、促进地方经济发展、创造就业机会、共建和谐社会等方面，为国家和地方的经济建设做出了突出的贡献。因为各方面取得的突出成绩和为社会做出的突出贡献，玖龙纸业被当地政府和行业协会树立为循环经济、节能环保的先进典型，并多次受到表彰和社会的广泛赞誉。在越来越多的企业对国家日益严格的环保规范而倍感压力的时候，玖龙纸业却已充分展现出作为“长跑型选手”的长远目光和充沛后劲，以不断超越的企业精神致力于节能环保建设，在清洁生产、节能降耗、循环经济、环境友好等方面不断取得新的进步，绿色发展之路将越走越宽。

“绿色侨商”自信依旧

2008年7月18日，广州中山纪念堂，夜色璀璨，灯火辉煌。广东省侨商投资企业协会举办的“改革开放三十周年回眸之华商风云盛典”渐入高潮。在现场数百名商会会员的掌声中，玖龙纸业有限公司董事长张茵女士一袭浅色套装，从容登台，微笑着从李海峰主任手中领取了当年的“特别贡献奖”。

这是一次在粤华商界最盛大的会议，广东是我国侨胞投资最早、侨资企业最多、侨资经济发展最快的省份，在当前广东落实科学发展，实现产业提升的关键阶段，广东省委书记汪洋给大会发来贺信，传递政府对侨商、企业家的关心，并对他们做出的贡献给予高度肯定，也提出更高的期待。

刚刚走下领奖台的张茵立刻被媒体所包围，她依然平和，对记者们表示，“企业发展离不开改革开放创造的大环境，现在，经济发展提出了新思路，企业家应该有信心在政策指导下去创新经营理念，实现新的突破。你们说，是不是?” 这句“张茵特色”的反问已经成了她的语言标志。

能反问自身恰是自信的标志，凭借对循环经济模式的商业创新，对资源与环境的可持续发展的重视，张茵和她的玖龙纸业赢得了“绿色侨商”的赞誉，实现了造纸行业的绿色变迁，也牢牢占据了市场引领者位置。东莞基地445万吨的产能，原料大部依靠进口废纸，这对珠三角的贡献，不仅满足了当地蓬勃制造业对包装纸的巨大需求，更在于“玖龙模式”提供了产业发展的示范与启迪。

“可持续发展是全球的主题和方向，环保作为它的重要组成部分，其相关产业也将是世界未来的黄金产业。”张茵间接地总结了自己成功的一个重要因素。

2008，对中国造纸业来说，注定是不平凡的一年。一方面在中国改革开放事业进入第三十个年头之际中国造纸越发焕发出传统精粹的

迷人魅力；另一方面在一个更加提倡合作、促进交流的开放背景下，中国造纸显示出了盎然的生机和蓬勃的活力。 但由美国次贷危机衍生的经济危机一经引爆便迅速蹿燃，继而引发起全球性的金融海啸。一时间越来越多的企业要或因为不堪资金紧缺的压力而纷纷宣告破产，要或因为不堪用工成本的增加而不得已选择降薪裁员。一场看似遥不可及的危机却越来越显著急迫并深刻的影响到我们，而经济全球化所带来的风险也从未变得如此不确定。从中国造纸角度来说，作为跨越千年而得以传承至今的文明智慧，虽然我们不能准确估计经济危机到底将对中国造纸造成何种程度的影响，但至少，在这场旷日持久的危机中，中国造纸将长期置身其中！

祸福相依而又互相转化，早在春秋时期老子就做过富有辩证色彩的阐释。而从国内企业在面对经济危机茫然失措、叫苦不迭的境况来看，中国企业所经历的长期宽松环境并不一定都是好事。“不经摔打难成器，不历磨难不成人”，至少在从容应对和处理突发事件，冷静分析并引出解决问题的可靠方案方面，此次经济危机的爆发无疑将有助于国内造纸业在继承发扬中华精粹的同时，显著提高对于危机的预警能力和抗击打力。而中国造纸在经过近年迅速成长和飞速发展之后，在经济危机冲击下暴露出的种种问题，无论是经营方式上的，还是管理方式上的；无论是企业内部自身的，还是相关行业理念上的；无疑都将进一步促成优化和指示规范。而这对包括中国造纸在内的所有行业的可持续长期发展都有受益匪浅的深远影响。从这个意义上说，经济危机所起到的这种深刻的类似“优胜劣汰”的筛选和淘汰作用，非但不会危及到企业的健康发展，反而将促使行业出现可贵的拐点和转机。

拿造纸行业来说，作为在历史上对“启迪民智，传播文明”做出杰出贡献的行业，经过多年一路高歌、突飞猛进的发展之后，国内造纸业近年来由于受限于日益涌现的“油荒”、 “地缺”和“电乏”困扰，发展脚步放缓不说，且都显疲态，后劲不足。但除去原料涨价、资源短缺

等不利因素的影响，究其深层次的原因，实则是整个行业的经营理念和生产模式越来越不合时宜的表现和延伸。

“以牺牲环境换取效益”，困扰中国造纸业成功突围经济危机的牵绊，其实正是行业多年来一直所走的这种“原料浪费、效率不高”的粗放型增长方式。而一旦这种方式在遭遇到经济危机的强势冲击之后，也必将被适时淘汰，从而引起行业新一轮的洗牌和重构。而这种拐点的最突出体现也无疑将预示着一个“更加提倡节能、更加注重环保”的集约型造纸行业的到来。而那些一直秉承“节能环保”生产理念并持之以恒的贯穿于生产销售每一环节的企业，由于有了先天的理念支持和体制保障，自然有利于从容淡定的面对并提出行之有效的应对方案。

比如玖龙纸业，作为以废纸为原料进行生产的包装纸龙头企业，企业深知节能环保对于造纸业的长远价值和社会意义。因而早在有的企业还在走着“以环境换效益”的粗放型道路之时，玖龙纸业便富有远见的坚持走“节能环保”之路，更旗帜鲜明的提出“没有环保就没有造纸”的理念，而这种积极的态度在为企业树立科学规划的同时，也赢得了社会的一直认可和赞誉。从国际一流的设备到世界领先的环保设施，从大的循环经济到点点滴滴的节能减排；玖龙纸业所走的路，在规避经济危机的负面影响同时，也许正是拐点之真正意义所在。

在玖龙，紧挨着玖龙新建的那幢气势恢弘的集团办公大楼而建的，既不是宽敞明亮的纸机生产线，也不是整齐划一的成品仓，那时时刻刻在老板眼皮底下运作的，来玖龙参观、访问的各界人士触眼可及的，是整个造纸行业都需要面对的最大挑战：污水处理厂。

环保和节能减排在玖龙地位的重要由此可见，而其在此项工作中所拥有的自信也由此可见。

工作人员介绍说：“玖龙生产规模一流，机器设备一流，管理自然不落人后。公司先后通过了ISO9001、ISO14001和OHSAS18001管理体系认证。玖龙特别重视环保和清洁生产。玖龙就是在用废纸‘建造森

林’。张董事长的理念‘没有环保，就没有造纸’，这一点企业上下都知道。”

“关于玖龙的环保，不管到哪，都是经得起考验的。”对于所在企业在环保方面的重视，工作人员尽管有些溢美的言论却依然得到了行内人士的认可。

对于造纸行业这个耗水大户，玖龙生产的每吨纸耗水量才8吨，远远低于国内同行业的平均标准。

不仅如此，玖龙仍每年投入巨资进行环保项目的建设工作，真正做到了废水、废气、废渣的循环利用与达标排放。

紧挨集团办公大楼而建的污水处理厂，出水口的水池里几尾锦鲤游得正欢。

目标成就未来

人类学家爱德华·洛说："抱负是不断进化的。"

10多年前，张茵想做全美废纸回收出口大王，这一愿望很快实现；10多年后，她又有了新的梦想，那就是将玖龙纸业发展成为林浆纸一体化、管理一流的、有实力的国际化造纸集团，她带领着她的团队一步步向目标靠近。

截至2008年9月，玖龙纸业已于国内拥有二十一条国际化的先进包装纸造纸生产线，设计年产能达775万吨，连同于2008年5月收购设计年产能10万吨的越南正阳造纸厂百分之六十的控股权后，集团总设计年产能达到785万吨，成为中国乃至亚洲最大的现代化包装用纸生产集团。

玖龙用最短的时间创造了行业最辉煌的业绩，带动中国造纸工业在近十年间取得了令世界瞩目的发展。

提起张茵，人们首先想到的是她的财富，关注颇多的也是她的财富。一个因屡登胡润百富榜而进入大众视野的人，确实会被定义为财富的标本。

不能不说，张茵是一个成功的企业家。在玖龙纸业的员工们看来，张茵"是一个很有眼光的人，不管处在什么危机时刻，她着眼的角度总是比一般人要长远"。

全世界和时间长廊上的成功人士都有着共同的经验。

他们知道他们在生活中所要的是什么。仅凭他们成功的事实，他们就已经证明他们知道该怎样来获取成功。

长远的目标

什么是成功？它是对有价值目标的有意实现。

因而成功从目标开始，而目标定义了成功。

微软的目标是每一个人、每一个办公室都用他的软件；用友集团的目标是要成为中国财务软件行业的龙头老大；四川希望集团的目标是成为中国最大的饲料企业，而玖龙纸业，则主抓效益和管理，将目标定位为建立与国际接轨的具有玖龙特色的现代化企业。大批中外知名500强企业均是玖龙的客户，如：可口可乐、百事可乐、宝洁公司、美的集团、松下电器、TCL王牌彩电、康佳电视等，均采用玖龙纸业生产的“玖龙牌、海龙牌”包装用纸做成的外包装箱。

在张茵纸业王国的棋盘上，做事干净利落的她，一旦确定了目标，出手便有王者之风。

从香港到美国，然后又回到中国，张茵的每一步都踏在了时代的浪尖上。虽然身为女性，但张茵在关键性决策时的超前眼光和魄力连很多男性都难以企及。

在绝大部分中国的造纸厂还处于5万吨左右的年产规模的时候，张茵在东莞投资的第一台造纸机就是20万吨的年产规模；而且，从一开始张茵就已经为其“造纸大王”的目标建立了长远的规划：张茵在太仓征的地达到几千亩，使她在东莞和太仓的工厂年产量足可达到900万吨，这样大规模的拿地在2000年是绝无仅有的。

玖龙纸业是中国最大的箱板原纸产品生产商，也是全球最大的箱板原纸产品生产商之一。玖龙纸业已成为中国第一、亚洲第二的造纸企业。2009年，如果国际上没有重大并购，以设计产能计算，玖龙将成为全球最大的包装纸生产商。

还有生产基地的配套设施建设，包括热电厂、蓄水池、海水淡化厂、车队、仓库等等一应俱全，尤为少见的是玖龙在太仓建的专用码头，可接驳5万吨级货船，可以把产品辐射到中国的中西部和北方。玖

龙纸业从最开始就以国际化的规模、国际化的效益为目标，规划之长远和详细令造纸业的同行都自叹不如。

香港上市是张茵财富人生的一大转折。当年，眼看着玖龙纸业的股价节节攀升，张茵却告诉记者，她要的远不只是多赚到那些钱。“我觉得赚钱是非常重要的，但是在我的奋斗目标中，没有想过我赚多少多少钱，我在想把我的事业做得最大，在想怎么样把我的成本做得最好，并不会像别人想象的那样，看着报表就乐得要命，我从来没有这种感觉。”

在不少场合，张茵都表示：“作为我个人来讲，我做任何事情总是有一个长远的规划，‘长远’这个概念对于我来讲，就是希望我的玖龙集团并不是只在我张茵这一代稳步发展，我希望我的下一代、下下一代，甚至等到多少年以后，都能好好地做下去。只有到了那个时候，我才会觉得我是真正成功了。总而言之，我觉得我所追求的是一个长远的事情。”

张茵最令人佩服的地方，就是这种长远的战略眼光。

面对需求巨大且高速增长的市场，以庞大的产能输出产品，这是所有企业家梦寐以求的。但没有长远的眼光是绝对做不到这一点的，特别是造纸行业，投入大、占地广、建设周期长，必须及早布局才能抓住市场机遇。土地问题的解决就是最好的例子。玖龙纸业在东莞市麻涌镇的1353亩土地上建筑了35万平方米厂房，土地成本仅为每亩2万元！江苏太仓所获3839亩土地的买入单价则在8到8 6万元；内蒙扎兰屯739亩土地单价为6 7万元……如果当初没有以坚定的信心和雄厚的财力果断出手，今天花多少钱也难找这么大片的土地了。2005年底，仅玖龙纸业在大陆持有的物业(厂房、土地、楼宇等)估值即达24 61亿。

以低廉的价格在美国收购废纸；以低廉的运费运到中国；利用大陆土地、能源、人力方面的优势，以低廉的成本生产出紧俏的高档产品——张茵夫妇构建的产业链，从前端起每一个环节都在自己的掌控

之下，都具备成本优势，都有利可图，产业链末端输出的则是供不应求的高档产品……

玖龙的“超长”板让竞争对手望尘莫及。

海尔总裁张瑞敏曾经说过这样一句话，“我们的目标是盈利，但是盈利并不是我们的最终目的。”

在张茵看来，企业的最终目的也同样不完全是为了盈利，“作为玖龙来讲，我经营这个企业，到了一定的时候，当然不会还是完全追求这个企业的价值，到最后都应该用于社会上，取之于社会则用于社会，这是每个企业家到一定时候都必须考虑的事情。我相信不只我一个企业家，也不只海尔一个老板会去这么想的。”

张茵认为，刚开始玖龙的定位是做到世界最大，她个人的要求也是把企业做到同行业中的全球最大，“但玖龙在上市以后就有了责任和成就的追求。上市以后追求一种成就，它体现了一种责任，对社会的责任，这种责任包括对股东的责任、对慈善事业的责任。”

就是想做点事儿

以张茵为代表的一代企业家，他们一个明显的特点就是年轻、有朝气和理想远大。实际上，在很大程度上是一种理想或者一种信念支撑着他们每天忘我地工作。他们中的很多人已经有了充分的个人积累，挣钱不是他们的主要目的。他们中的许多人完全可以走进政界，成为处长、局长甚至更高的位置，但是当官也不是他们的目标。经常听到的一句话是："想做点事儿。"

看起来轻描淡写的一句话，其实有着太多的内涵。

他们的理想之一，就是打造业内"旗舰"。市场经济的不断深化为中国企业发展创造了良好的环境。要想在更高层次上参与国际竞争，首先要在国内"领头"。由此，联想、海尔就成了众多企业实现理想的第一个目标。不知从何时起，"旗舰"这个词时兴起来，企业家们瞄准了那个位置，努力使自己的企业在短时间内迅速成长壮大，以夺得带头的黄色"领骑衫"。应该说，这个理想是比较现实和可以实现的。但领先者只有一个，所以要超越，就必须付出比别人更多的努力，就必须有所创新。这是张茵们的基本动力之一。

他们的理想之二，是打造国际品牌。中国企业的国际竞争力仍然非常薄弱，中国仍然没有几个在国际上叫得响的品牌。对此，有理想的企业家们耿耿于怀。常常听到我们的企业家要把自己的企业建成"中国的IBM"、"中国的微软"、"中国的沃尔玛"这样的豪言壮语。一方面，这反映了企业家们对那些响遍全球的著名品牌的仰慕和渴望，同时也反映出对自己还不能特立独行地创造出自己的国际品牌的一种无奈。

他们的理想之三：振兴一个产业。"振兴造纸行业"、"振兴软件"、"振兴IT"、"振兴……"，在企业家心里，这些呼喊不是简单的口号。产业整体的发展是企业发展的基础，如同一座宝塔，基础不牢，即便你是塔上明珠也不会长久。家电产业的发展就证明了这一点。同

时，产业的发展又是靠业内所有企业的共同努力才能达到。这就是企业家们的责任感所在，也是他们的理想所在。

然而，企业不是靠理想生存的，市场也不相信豪言壮语。理想和现实的巨大差距造成了这一代企业家注定要背负比前一代企业家和后一代企业家更加沉重的责任，付出更加巨大的努力甚至是“牺牲”。在我们赞赏企业家们的远大理想和献身精神的同时，更应该对他们每一天艰苦的日常工作表示敬意。毕竟，长城是靠一块砖一块砖垒成的。

在张茵看来，企业家们应该有一个“最低目标”，那就是建造一个健康的企业。所谓健康的企业，应该有以下几个特征：健康的财务，健康的团队，健康的市场，健康的关系和健康的文化。

健康的财务是保证企业健康发展的基础；健康的团队是指管理团队必须目标一致、精诚团结、能够克服一切困难、不断成长；健康的市场是指企业在跟踪市场、占领市场、开发市场、引导市场的过程中为企业自身创造出足以使企业生存、发展、壮大的市场空间；健康的关系是指企业与股东、合作伙伴、客户、政府、媒体等方面要保持良好的关系；最后，企业还应该拥有健康、积极向上的企业文化。

玖龙纸业从建厂以来，就坚持具有玖龙特色的人性化管理，坚持“科学的发展观，品质第一，用户至上，完善管理，日日进步，永远让玖龙产品的成本竞争能力和企业发展的竞争能力与同行业相比与众不同的管理理念。同时，十分重视环保和节能减排，倡导可持续发展的循环经济，始终坚持“没有环保，就没有造纸”的理念。玖龙从一开始就以高标准的环保造纸来要求自己，不仅使用可以回收循环利用的废纸作原料，还与时俱进，不断加大环保投入，引进国际先进的设备和技术，不断完善，使玖龙纸业的各项环保指标都做到优于国家标准，是一家环保型的绿色企业。

企业家的理想和这些“最低目标”之间的关系就如同培养孩子一样，他长大以后的理想可以是科学家、艺术家、企业家，但是首先的前提是他要有健康的身心，有必需的磨练，也就是说有实现理想的基

础。只有这样才能在复杂的社会或市场环境中健康迅速地成长，最终达到目标。

出手大度，却又疾如风云，这就是张茵的风格。在张茵眼中，看什么事情都是长长远远。她要的不是10年，20年，她看的是100年，甚至200年。

在全球经济一体化、中国经济腾飞的如今，什么没有可能呢?问题不在敢不敢去想，而在肯不肯，认准目标，脚踏实地，一步一个脚印地去做。

登陆资本市场

在玖龙纸业登陆资本市场之前，张茵一直是一个处于光环之外的人，2004年，她悄悄爬到胡润排行榜第19位，但是她的对外活动仍然很少，正如当时他们的财务报表上显示的187%的负债率数据一样，她说自己每天都像在走钢丝，每天的工作繁忙而紧张。

玖龙纸业的战略目标，用张茵的话说，就是要做最大的造纸企业，这个最大当然是指做到全球最大。有着敏锐市场洞察力和长远眼光的张茵，从一开始就毫不掩饰自己“迅速抢占市场 ”的想法。

高速扩张之路

1998年7月，张茵购入了第一台造纸机，年设计生产量高达20万吨，专门生产牛卡纸。

2000年，张茵购入的第二台造纸机在东莞投产，玖龙纸业成为百万吨级包装纸板生产龙头企业。大举扩张中张茵也动过上市的念头，只是愿望并不强烈，一方面资金链不太紧，另一个原因她担心上市后把自己全部贡献给企业也不够，从此再不能过一个平常女人的生活，而做私人公司的话，她还有退回家庭、保留个人生活的余地。

又过了两年，张茵购入了第三台造纸机，这个机器可以生产牛卡纸、环保牛卡纸、白面牛卡纸、高强度瓦楞纸，年设计生产能力达40万吨。

到了2004年，她的扩张速度越来越快，一次性投资购进了两台年产20万吨的设备，专门生产高强度瓦楞芯纸。

2005年1月，她同时并购了东莞和太仓的两家企业，分别并购进入年设计生产能力45万吨的两个机器，专门生产涂布灰底白板纸。

在江苏太仓，她的扩张也在持续不断地进行，在2005年4月，她买进了第8台设备，年设计生产能力高达45万吨，主要生产高强度瓦楞纸和牛卡纸。

2005年12月她又购进了两台年设计生产能力达50万吨的机器，专门生产高强度瓦楞纸。同时公司相配套的煤电发电机和蓄水池也已经基本建成，其中发电机组的总装机容量已经高达351兆瓦，蓄水总量25万吨，相当于一个小型水库。

造纸行业是个非常奇怪的行业。它既不是基础产业，也不是快速消费品或终端消费品产业。但从投入产出比角度看，它更像是基础产业，属于资本密集型，对资源的依赖程度非常高。造纸企业是水能、电能与热能的消耗大户。

所以，大型造纸企业通常必须自我配套供电、供水之类的基础设施。此外，它还必须配套环保处理设施。它不能完全依赖社会化的运输体系，而必须配套自己的运输能力。——所有这些项目，对玖龙来说，都构成了必须开支的资本项目，都必须真金白银地去投资。

在中国，私人企业来经营造纸，无疑会是非常辛苦的。更何况，它的产品市场也不可能像有色金属或能源行业那样，形成行政垄断。因为如果你要想形成自然垄断，其难度是非常大的。当你拼命扩大产能，形成大鱼吃小鱼态势时，你的同行们不可能无动于衷。其结果通常都是形成产能扩张竞赛，造成结构性产能过剩。

随着玖龙纸业生产能力的提高，扩张的加快，他们的资产负债率也高达187%，这样的扩张速度是让很多人感到触目惊心的，包括之前在中国一直占据造纸行业老大的晨鸣集团，也对此感到吃惊和震撼。仅2005年一年，玖龙纸业就扩张了一倍多，在玖龙纸业2005年这样的扩张速度下，晨鸣产量第一的位置早已被玖龙所取代。

张茵对自己高速扩张思路有这样的看法："中国的造纸行业一直是一个朝阳行业，一直供不应求，这个行业这样的状况可以一直再延续10年。我的目标是要做中国的牛卡纸大王。"

玖龙纸业2004、2005财年的总资产负债率均高达79 5%。一般企业的流动资产(现金、存货、应收账款的总和)要比流动负债高出一倍，因为存货和应收账款不见得能及时、足额地变现。而2005财年末玖龙的流动资产竟比流动负债少20亿。也就是说，一年内必需偿还的债务比可以动用的资产多20亿！

通俗的解释就是，如果2006年6月30日前没有得到股权融资，公司将不得不变卖固定资产——卖掉土地、厂房、楼宇、设备或出让整座工厂……玖龙纸业将受重创。

上市融资迫在眉睫。

上市——生平最惊险的一跳

2006年3月3日，张茵迎来了她创业过程中一个重要的里程碑。

这一天，玖龙纸业在香港主板上市，首次公募计划发售10亿股，发行价为3 4港元，获得了577倍的超额认购，募集资金34亿，这在民营企业IPO案例中是绝无仅有的“大盘股”。挂牌当日收盘价为4 75港元，较发售价上涨39 7%，成交24 25亿港元，为当日港股最活跃的前20只股票之一。

值得一提的还有，香港大富豪恒基老板李兆基、新世界掌门郑裕彤以及嘉里建设主席郭鹤年三人以私人名义，合共投入4 68亿港元巨资认购了张茵1 37亿的新股。老牌富商看好玖龙股票潜力，三大亨的参与无疑提升了玖龙纸业的国际形象，令市场信心大增。

据当时来自意大利《晚邮报》消息，意大利18家金融机构争相购买了玖龙纸业2000万美元的股票。到招股结束时，玖龙纸业的国际配售部分获得了10倍超额认购，公开发售部分更是获得了500倍的超额认购，冻结资金达1958亿港元。

“国际投资者争相追捧玖龙纸业，这在当时还给本土纸业公司带来了良好的示范意义，提升了它们的盈利空间和投资环境。”业内人士分析玖龙纸业上市时的影响时认为，“很多发达国家的纸业生产和销售均趋于成熟和饱和状态，增值潜力不大，但我国的纸业消费总体水平还很低，故而玖龙纸业的上市，让本土纸业公司的发展前景备受期待。”

玖龙纸业上市几个月后，股价稳步上升，特别是2006财年利润劲升350%，达13 75亿的业绩披露后，股价更是冲破9港元，公司市值达374亿港元。张茵也因此以其时270亿元人民币的身家登上胡润百富榜首位，以炫目的姿态走进了人们的视野之中。

在资金链绷断前三个月成功登陆资本市场，张茵完成了生平最惊险的一跳。这一跳，使玖龙纸业的总资产负债率从187%一举降为48 7%，流动资产一夜之间大大超过了流动负债。

由于玖龙的表现得到了众多投资者的认同，在上市后不到半年的时间，玖龙纸业就成了“摩根士丹利资本国际”环球指数、标准指数的成份股，并加入了香港恒生综合指数。

玖龙纸业凭什么能取得这么令人瞩目的成绩？后来，张茵在总结玖龙纸业成功上市的原因时说：“造纸行业自身的成长性；以中南为基础庞大、稳定的原材料供应；玖龙管理层前瞻性的发展眼光、专一性的经营理念；超前的环保理念；完善的管理和配套服务以及规模效益是玖龙上市时获得投资者认可的重要原因。”

成功登陆海外资本市场，打开大规模股权融资通道，盘活了整个玖龙纸业的资产结构，为它的价值链增添了重要一环。资本市场持续融资渠道通畅，银行债权融资能力恢复，源源而来的资金对于推进玖龙的持续发展起到了非常大的作用。

在地缘政治理论中有这样一句名言：谁控制了心脏地带，谁就控制全球。在商业上也是如此。

如果张茵旗下的资产只是从事牛卡纸制造的玖龙纸业，那么，它根本不会让香港资本市场产生兴趣。投资者眼中所见，绝不仅仅是玖龙纸业，而是站在它背后的美国中南公司。这正是张茵控制全球废纸回收系统心脏立足全球的财富模式。

北美是全球消费旺盛的地区，也是制造垃圾的大户。废纸堆积成灾，正好为张茵在中国的工厂购买并提供可回收废纸创造了机会。从北美地区回收的废纸，虽然内中成分复杂，从杂乱的渠道回收回来的废纸也并不干净，但纤维含量较高，可再生利用价值也高。如果是在日本地区设立废纸回收系统，那么，回收回来的废纸虽然干净，但在经过无数次反复利用之后，其纤维含量已经相当低，新成品的加工成本也就非常昂贵。与其他从另外的货源渠道进口废纸进行生产的厂商相比，张茵因为拥有美国中南公司，获得了较高纤维含量的纸品，这让她旗下企业的加工成本要比同行业低了许多。

虽然张茵是在2000年之后才获得“美国废纸回收大王”的称号，但从1996年全美各行业集装箱出口用量排行榜来看，当时中南公司已经名列第四，出口量在同业中已经无人能及。

正是因为有美国中南公司站在背后，且该公司基本控制了北美地区的回收渠道，因此，投资者相信：除非出现不可抗拒因素，玖龙纸业的原料来源就根本不会中断，可以源源不断地获益；对玖龙纸业来说，给它钱，它就会做得更大。

因此，一定程度上说，是粗放消费纸品的北美地区成就了玖龙纸业的成功上市，成就了张茵。

遭遇行业转折期

玖龙纸业的成功上市加速了其产能的扩充步伐。

根据当年玖龙方面提供的数字，2008年玖龙设计产量可能达到775万吨，到2009年会达1065万吨，如果国际上没有重大并购，它将成为全球最大的包装纸生产商。

加速扩张之后，张茵的布局基本到了一个段落，“广东、江苏、重庆、天津，这几个基地，即中国重要的地区玖龙已经能够全部辐射到。到2010年时，中国市场基本上就会做到供需平衡，而我跟竞争对手不一样的地方在于我的公司产品是多品种的，而它们都是单一品种。”

在以规模赢得市场之后，玖龙纸业似乎可以松一口气了。“在亚洲市场，玖龙的工厂建好了，上游资源控制了，客户也掌握了，地位已经形成了，未来铁定市场竞争会越来越激烈，后来者不会有什么优势。”玖龙纸业相关高管表示。

然而，包装纸行业的转折期也来了，2007年中期，玖龙纸业中期业绩开始下降。张茵把业绩不佳归因于各项成本快速上升，特别是由于原料成本增加，公司整体毛利率由26%下降至23 6%，这也是全行业面临的困境。迅速向下游转嫁成本看来是解决之道，但摩根大通在当年5月初发布报告指出，占玖龙纸业盈利约60%的内地南方市场，预期将呈现制造业增长放缓。同时玖龙纸业近期每股盈利增长呈现缓慢态势，加上硬纸板市场开始出现供过于求，公司利润可能会受影响，此报告一出玖龙纸业应声下跌9 05%。张茵对此的回应是，“如果市场慢下来玖龙不会急于扩张，我也会慢一点，绝对不能快过市场需求。”

“目前造纸行业的调整阶段可能需要一年或者两年的时间，通过需求的自然增长才能消化掉目前这些产能，达到供需平衡后，企业方可以通过涨价来提高自己的利润空间。”业内人士分析说。

资本市场对企业的贡献

上市前，玖龙纸业只是张茵的私人公司，发展所需各项资金只能靠自身的累积利润和银行贷款。上市之后，香港成熟的资本市场给玖龙奠定了国际资本舞台，使玖龙继续抓住了更多的机遇。

当然，上市后，企业必须按照规定，建立一套规范的管理体制和财务体制。对张茵来说，这对于提升公司的管理水平无疑具有重要的促进作用，但更是一个很大的挑战。

对此，张茵也有自己的理解，“企业招股上市对一个企业的发展是非常有利的。招股上市对企业来讲是一个好的平台，不是再靠着自己的积累去发展。大家知道，企业现在赚钱是非常难的，经济的加速发展，使企业之间的竞争到了一个很激烈的程度，每个企业的利润都很低，光靠企业自身的积累和银行贷款想去把企业做大是有一定难度的。所以，对于那些愿意进步的企业、愿意发展的企业上市，我是持鼓励态度的。”

同时，张茵还认为，企业上市后能够壮大企业自律，“像我，没有上市前，想做多少都是自己的事情，但是上市后，社会责任感就会越来越大，对我来说，必须要把企业的未来计划好，有没有发展的潜力和空间、是否能够在未来赢利等等，人无远虑，必有近忧，如果没有一定的计划性和前瞻性，企业家会做得很有压力。”

全球经济的发展已经让世界开始变小，经济一体化早已是大势所趋，国内企业要想打开国际市场，与国际一流的企业同台竞争，上市无疑是一个不错的选择。“进军国际市场的首要条件是具备雄厚的资本，在中国大陆像玖龙纸业一样的民营企业，起初自身的资本实力并不够强大，很多机会不得不白白错过，为了把握好未来的发展机遇，就不得不想办法融资，而上市，便是其中一个最佳的方法。”在张茵的理解里，资本市场对企业，对投资者，对社会都会有重大的贡献。

事实也的确如此。玖龙纸业上市以前的十年里，在包装纸生产行业树立了领头羊的地位，但毕竟其市场定位仅仅局限于国内。自玖龙上市以后，玖龙市值持续增加，并纳入了几大指数的成分股，获得了世界级银行的融资。“回想起来，究竟是什么原因令玖龙有如此欣欣向荣的景象呢？玖龙在上市前只有两个造纸基地和一个木浆基地。上市后，在短短的一年内又增加了两个造纸基地，同时在南亚、南美及其它国家拓展林浆纸一体化的资源性项目。除了员工和管理层的努力之外，当然就是在上市后有这个舞台，令玖龙能继续把握未来的前景。比如在上市后为了进一步促进稳健的增长，我们于2007年4月进行了新股配售，集资20亿港元，同时也分别于2006年9月及2007年6月签订了两份价值3 5亿美元及23亿港元的银团贷款。三项融资活动，市场反映热烈，成绩令人鼓舞，肯定了我们在行业领导地位所付出的努力，但重要的是总离不开香港资本市场给我们提供这个千载难逢的发展机遇。”

在国内经济快速增长的大环境下，香港股市的发展、繁荣在短时间内不会改变，资本市场提供了完善的监管机构和严谨的监管体系，企业和投资者都受到了有力的监督，这对企业和投资者来说，都是一个贡献。同时，上市企业必须服从透明化的管理，并公布其盈利状况、财务情况及其它一些营运活动，使投资者能够完全掌握公司的动向，一旦实现上市公司及证券中介机构异动，就立即会受到严厉的追查和处分。

资本市场不仅对企业具有优化资源配置、筹资资金，提高企业经营的能力。还能推动市场经济体制的发展和完善，监督企业履行社会责任，形成回报社会的意识等。资本市场具有两大功能，一是筹集资金，为具有发展前景，而又缺乏足够资金的企业集资，便于公司发展；二是资源优化配置，有限的资源向效益优良，更能使资本增值的企业流动。投资者通过及时地披露各种信息，选择成长性好，潜力大的投资专项进行投资，使资金流向效率好，发展前景好的企业。为公

司在资本市场进行资本扩张提供良好的运作环境，从而使资源配置得到优化，推动整个市场经济体制的发展和完善。“玖龙就是通过有效的融资活动来建设重庆和天津两个基地的，因此才能够扩大公司在中国主要市场的覆盖面，以此迎合国内地区性的潜在、庞大的需求，为客户提供更优质的服务，同时还能吸引更多价值优厚的潜在客户。”

资本市场还有监督企业履行社会责任，形成回报社会意识的监督功能。对于造纸行业来讲，环境的保护无疑是最大的社会责任问题。资本市场对企业公民的环境保护和纳税意识形成有力的约束和强化。虽然目前在市场上，由于种种原因，许多企业环境意识淡薄，除了少数大企业外，目前许多上市公司环境治理支出水准比较低，涉及上市公司重大环境污染事件时有发生。但这种状况已得到有关部门的高度重视，不断出台并完善相关的政策以杜绝同类事件的再发生，?会很快取得成效。“在此方面，我可以自豪地宣布玖龙接受市场的监督，做到了100分，玖龙真正树立了环境大使的监督作用，一开始就树立可以持续发展的环保策略，树立没有环保就没有造纸的理念。玖龙始终以高标准来严格要求自己，宣导可以持续发展的循环经济，重视自然的再生利用和循环保护，不断加大环保投入，引用国际先进的设备保持与国际同步。使玖龙纸业的各项环保指针都做到优于国家标准。”

“同样，在税收方面，玖龙严以律己，主动承担一个企业公民应尽的社会责任，积极缴纳企业各种税项，连续几年来成为东莞及泰康十大纳税客户之一，解决就业人数达7000人，为国家就业及地方经济发展做出了突出的贡献。除了强化企业公民，注重环保、依法纳税的责任外，资本市场同样强调企业公民的公益责任，积极鼓励投资者将公益投资融入到价值投资理念之中。公益责任是企业外在的形象有力地展示，也是自身整体素质的内在凸显，只有真正切实地履行自己的公益责任，企业才能在资本市场上大潮中标杆自己的公信力。在此方面，玖龙时刻不忘记取之社会，用之社会的使命，一直热心支持各种

公益活动，如捐助当地的教育、医疗、卫生事业，扶植贫困地区失学学生，不但为企业树立了良好形象，还为社会做出了重要的贡献。”

总之，在张茵眼里，上市对企业来说，绝对是走向国际化的一个非常好的平台，对整个企业的管理，企业人员素质都会有一个大幅度的提升。

2008纸业大考

2007年，玖龙纸业分别在广东、江苏、重庆、天津建了四大基地。其中两个新的基地正在兴建当中。同时，还有内蒙古资源丰富的林区等等，再加上美国中南集团公司的支持，玖龙已形成四平八稳的战略布局。

张茵说，玖龙纸业未来的发展将走向林浆纸一体化的资源性发展之路。目前中国纸及纸板生产企业约有3500家，生产量5000万吨，仅次于美国，但较国内5500万吨的消费量尚有不小缺口。随着经济的持续增长和民众生活水平的提高，纸张消费还将不断增长。根据初步预测，2010年我国纸品市场需求量将达到7000-8000万吨，预计到2020年中国的纸产量将达到1亿吨。我国纸和纸板的生产在较长时期内尚不能满足市场的需求，中国造纸业的发展空间极为广阔。

张茵曾经说过，玖龙是国际化的集团，所有的造纸设备都是国际化的设备，这在中国是很少见的，就像云南的资源优势是国内少见的一样，玖龙的国际化程度在造纸行业也是少见的。

也许，对张茵来说，她绝对没有想到，高速发展的玖龙纸业会遇到2008年全球金融危机这样的大考。

2008年不仅是世界经济由盛转衰、由强变弱的一个关口，不仅是造纸行业的一个转折点，也是张茵职业生涯的一个重大转变。

这一年，是专家与学者口中的“大年”，宏观经济形势在一片悲观的基调中显得错综复杂，造纸业面临同样的迷茫：困境与突围、拐点和洗牌、危机以及机遇，在这个扑朔迷离的冬季，玖龙纸业在大考中成长。

以回望的眼光来看，玖龙大起大落的命运在某种程度上暗合了中国造纸业2008年的运程。风风火火的玖龙在这一年高达200多亿的债务引起外界一片哗然，也是在这一年，代表财富、身家的造纸业几经蹉跎。一场突如其来的金融危机如洪水般袭卷而过，留下满目疮痍：供

不应求的盛景不再，当年厂家门口排着长龙等候提货的景况仿佛过眼云烟，取而代之的是避之不及的催债。信贷紧缩，需求下降，价格压力，裁员危机——习惯了景气行情的造纸业拐入的是让人措手不及的局面。

2008年1月2日，港股的第一个交易日，玖龙纸业以19 78港元的价格收盘；2008年12月31日，整整一年之后，玖龙收盘价只有2 21港元，前后跌幅达88 8%——这只是金融危机对中国造纸业打击的一个典型个例。

一场防不胜防的金融危机使得中国造纸业景气度从高位极速下落，拐点论、重新洗牌这些字眼充斥了各大报端。仿佛一夜之间，过惯了“产能就是利润”好日子的造纸企业就被这场金融危机冲入了逆水行舟的艰难时期。原本充满财富气息的中国造纸业瞬间变换了氛围，愁眉不展几乎成了普遍的行业表情。

从企业方面来看，先是芬欧汇川和斯道拉恩索这两大造纸公司先后宣布关闭工厂和停产、减产，减少木材砍伐量，这是造纸业对金融危机做出的第一个反应。随即，业内开始刮起裁员的风暴，包括一些知名企业在内不断传出停掉生产线、酝酿裁员的消息。其次，2008年9月以后，造纸行业极为罕见地出现了需求缺口，国际纸浆、木浆等原材料价格一路下跌，企业的原材料进货成本远远高出当时的价格水平。在库存积压、需求萎缩的情况下，造纸业出现需求缺口也是必然的结局。此外，以张茵为代表的纸企老板财富大幅缩水，股价暴跌，国内几大龙头企业股价更是一度跌停也是可以佐证造纸行业告别景气年代的现象之一。特别是玖龙纸业，受到金融危机的冲击，公司股价于2008年10月28日跌至0 71港元的最低点，张茵的身家缩水幅度一度达9成之多。

在市场繁荣时期的过度扩张使得玖龙背上沉重的财务包袱，以至面临市场变化时无法迅速做出反应。

在这场金融危机中，以出口为主的中国箱板纸行业受到的冲击最大，国际宏观经济变化导致全球经济增速回落、国内出口增速放缓，用于货物包装的箱板纸需求量在世界范围内大大降低。尤其在2008年产能集中释放和需求降低的背景下，箱板纸景气程度已大大不如以前。

当然，2008年的中国造纸业天空并非一片阴霾，这一年，山东晨鸣纸业实现了在资本市场空前的突破，2008年6月4日，晨鸣发布了H股招股书，成为国内首家同时拥有A股、B股、H股三种股票的上市公司，填补了国内在这方面的空白。

任何前所未有的新事物出现时，总会引起巨大的舆论反响，晨鸣的三股齐驱在整个中国都是一次创举，这不得不归功于晨鸣纸业董事长陈洪国背后的资本运营团队。在业界的印象中，山东企业“实业很扎实，资本运作欠灵活”，而晨鸣在H股成功上市，其所产生的舆论辐射效应对这个概念无疑起到了“正名”作用。有媒体将晨鸣的创举形容为“实业与资本运作的完美结合”，评价之高可见一斑。

当然，经历了这次危机，玖龙纸业应该记住的是，在顺境中能产生很多出色的企业，但是，只有在逆境中，才能产生真正伟大的企业。晨鸣的成功对玖龙来说，是挑战，是竞争，但是，更是一个学习和反思的好样本。

2008年应该是中国造纸业爱恨交织的一年，从锦衣玉食到节衣缩食，全行业经历了难得的严峻考验，一场全球性风暴洗礼所带来的得失、思考是具有非比寻常的启迪意义的。

2008年末的中国造纸业惆怅万千，但是，一部分大型企业仍然展现出了将大旗抗下去的魄力，在行业处于低潮期时，用适时的高调行动让乌云压顶的造纸业现出了一线曙光。

在2008年里，晨鸣、华泰、太阳等国内一流企业均有新项目或生产线上马，其中华泰和晨鸣各自位于山东东营和广东湛江的林纸一体化项目都堪称大手笔。华泰总投资56亿元的华泰总部“林纸一体化”项

目，引进了建设高档铜版纸生产线，纸机宽9890mm，设计车速2000米/分钟，生产80- 200克/平方米高档铜版纸，年产能最高可达80万吨，预计2010年10月项目投产后年增产值56亿元，利润4亿元。

晨鸣在湛江的70万吨项目已于2007年9月动工：总投资94亿元，3年建成投产，设计规模为年产漂白硫酸盐阔叶木浆70万吨，配套建设速生丰产林300万亩，其中核心林基地75万亩。

在华泰林纸一体化项目的奠基仪式上，董事长李建华的一席致辞甚是鼓舞，将这番话用作中国造纸业向金融危机发出的战斗檄文毫不过分："全球性金融危机的爆发，对整个纸业是一次洗涤和净化。那些技术装备落后，资源消耗高，生产成本高的企业要被淘汰，高能耗、高污染企业将无法生存。而真正具备发展实力和国际竞争力的企业最终如果经受住考验和磨练，完全可能抓住机遇一跃而上，取得意想不到的成功。"

这番话对处于困境中的玖龙纸业何尝不是一声破天的冲锋号！金融危机所带来的挑战是一方面，但是也应该看到，挑战从来都是与机遇并存的。这个道理人人都懂，只不过，走在迷茫之中的中国造纸业，太需要这样一种鼓励的声音来稳定人心。

此外，王子、金东、亚太森博都规划了新项目，且项目年产能均在80万吨以上。这些利好消息给身处熊市的中国造纸业带来了信心，在2008年这个特殊年份，其表率意义值得赞扬。逆境中的扩张是与瞬息万变的市场进行博弈，相信玖龙人也有这样的智慧与勇气能够对市场做出提前判断，并"抓住机遇一跃而上"。

就在2008年末，央行开始大幅度降息，同时增值税改革明确表示"减轻企业负担1200亿元"，所指方向均是鼓励企业进行基建投资，扩大产能规模。这对行业人士来说是一个福音。造纸行业的特点在于资本开支较大，行业必将充分受益于增值税转型，无疑是对玖龙纸业以及中国造纸业走出困境的巨大推动。

2008年或许是造纸企业和外界开始改变思维立场的一个开始，政府主导政策的加强和社会意识对可持续发展观理解的加深使得污染的罪名被放大，舆论的压力也必将随之提升，作为本身带有“原罪”的企业来说，在发展过程中联合专业媒体、新闻界普及环保理念，进一步重视环保建设应被列入企划的重要工作日程中，并且，这种工作是一种长期的坚持——重塑造纸企业的形象非一朝一夕，而一次事故就可能让企业背上很长时间的恶名！比如在2008年引起世界关注的汶川大地震中，截至2008年5月28日，中国造纸企业共向灾区人民捐款1 24亿元，引起了良好的社会反响。

2008年，是中国造纸业具有里程碑意义的一年，上半年，中国已经超过美国成为世界最大的纸与纸板生产国。同时，中国造纸行业利润达到近年来的巅峰。2008年1至5月，中国造纸业销售收入同比增长28 34%，实现利润总额达105 07亿元，同比增长61 65%。

2008年，是中国纸业人颇为伤感的一年，美国次贷危机引发全球的金融危机，对国际市场造成严重冲击，中国造纸行业为出口商品提供的包装纸及纸板需求严重受挫，有关重点生产企业的产量、产品价格和股票价格大幅下滑。国内废纸行业、箱板纸行业受到严重冲击。多家企业传出停产、裁员等消息。专家指出，这场危机将对中国造纸业重新洗牌。

2009年的钟声已经响过，低迷中的造纸业也在等待一个辞旧迎新的节点，在2008这个分水岭，一切辉煌与失意都将存留在记忆中。对于玖龙来说，亦如此。

不能说丈夫在为我打工

任何一本MBA教科书都不会讲爱情在商业中发挥的力量，但在现实生活中人们却往往愿意把这两者联系起来。

在每年公布的《福布斯富豪榜》和《胡润百富榜》上，总会出现不少夫妻的名字。SOHO中国的潘石屹和张欣、阳光文化的杨澜和吴征、当当网的李国庆和俞渝……从传统房地产行业到现代IT、媒体产业，他们的财富和情感故事也开始被人们津津乐道。

默多克与邓文迪结婚后，媒体上有一则据说是引述新闻集团消息来源的说法："不容讳言，默多克一心打算把卫星电视打入中国，如果他娶了邓，也就'娶'了中国市场。"对此，老默报之以大笑。

虽然夫妻搭档的创业永远都显得有点不"专业"，但在现实中，这是许多创业者别无选择的第一选择。也许在事业小成之后，人们逐渐只会关注那个站在前台的人；可是设想一下最初，还有比自己的另一半更现成、更便宜也更值得信任的搭档吗?

胡润说：我在中国做的最有意义的一件事，或许就是发现了张茵。

张茵说：我最大的成功，是发现并抓住了一个好男人。

引丈夫入行

身为首富的张茵，总是处于舆论的风口浪尖之中。

无论是拥有令人羡慕的财富还是遇到挫折，因为背后有丈夫刘名中的支持，张茵心里都感到非常踏实。结婚20年了，两人既是夫妻又是合作者，虽然有过矛盾和困惑，但感情却愈久弥坚。

古人讲“打仗亲兄弟，上阵父子兵”，生活中能够相濡以沫、同舟共济的夫妻移植到事业上也有同样的效果。这种组合可以说是商场上最坚不可摧的力量。

试想一下，当你最初做出决定要创业时——缺乏资金，请不起人；人脉不够，也请不到人，谁能坚定地和自己共同拼搏、无私无偿付出劳动，并且足够值得信任？当然只有自己的另一半。即使度过了最初一穷二白的创始时期，夫妻档仍是在企业遇到困难时最重要的力量来源。

中国社科院社会学专家表示，在企业的创业初期和爬升阶段，夫妻档尤其会显出极大的优势。因为婚姻本身就是个经济共同体，良好的夫妻感情以及接近的目标会令双方的合作效率非常高。夫妻店是成本最低、风险也最低的方式。不但为企业节省了人力成本和管理费用，更不用担心挪用公款、携款潜逃之类的事情发生。

夫妻在一起的时候比任何经营团队都要多得多，沟通的成本比较低，彼此有信任感。“当企业发展遭遇挫折，对市场、对前景，对很多东西都会有自我怀疑的时候，自己的身心也会受到挫折。这时候，夫妻间互相鼓励，彼此说一句打气的话很重要。”

所以，每当人们称赞张茵和刘名中是完满的夫妻搭档时，张茵都会说，没有刘名中的支持和帮助，她就不可能有今天。她觉得自己选对了丈夫，最得意的是发现了丈夫身上经商的潜质，让他也成为了成功的商人。

刘名中出生于台湾，成长在巴西，毕业于名牌大学，精通英语、葡萄牙语，处事稳健细致。张茵与他是在一次贸易会上认识的，当时的张茵事业已经很成功了，而刘名中的身份是一名医生，拥有几个诊所，并同时兼做钢铁贸易。两人结婚以后，由于张茵的事业越做越大，便想到要拉丈夫一起经营，经过一番考虑，刘名中答应了张茵的请求。

直到今天，张茵还常说："我有今天的成就，不只是我一个人的成功，除了丈夫、家庭，背后还有很多人的支持。"张茵经常笑对丈夫说："你知道吗?当初一见面，我就发觉你有经商的天赋，只是没有得到发挥。所以，我把你引入行了。哈哈!"

1990年是张茵的事业和爱情最为重要的转折点，这一年她和丈夫全资持有的美国中南公司成立了。公司成立后，张茵任董事长，刘名中任副总裁。开始，她觉得这是非常自然的事情，后来，她看到一本书上写着这样一句话： 要像经营财富一样经营婚姻。她开始了认真的反思，男人都有自尊心，自己应该尊重丈夫。

于是，张茵真诚地和刘名中商量，如果他愿意的话，他可以做董事长，她做副手。刘名中没想到妻子竟然提出这个建议，他理解妻子的良苦用心，也对善解人意的妻子的爱更深了。他对妻子说，你在经商上比我有天赋，夫妻两人不应在乎分工，我不在乎做你的副手。

妻子对自己这么理解和信任，刘名中更觉得不能让妻子失望。于是，他更加努力地去学习管理公司的方法和经验，然后运用到自己的公司中来。由于他肯钻研，很快就把公司打理得井井有条。

1996年，张茵发现中国的高档包装纸出现了供不应求的局面，特别是高档牛卡纸，全部都是从国外进口的。她想，如果在国内建一个生活高档牛卡纸的工厂，一定很有发展前途。

但建一个厂不是儿戏，而且要投入巨资，张茵虽然经过市场分析的调研，预测到市场前景很好，很快就能收回投资。但她还是希望能听听丈夫的意见，虽然她是董事长，丈夫是副总裁，但是如果采纳了

丈夫的建议，会让丈夫很有成就感，觉得自己对公司的发展很有发言权。

其实，刘名中早就注意到这个信息了，已经默默地做了许多调查分析工作。他非常仔细地向张茵分析了牛卡纸市场的情况，甚至连建多大规模的工厂、年产量多少、出口哪些国家都有了详尽的计划。另外，他提出在广东东莞建厂，与张茵也不谋而合。

张茵的心里非常欣喜，过去，她只是顾及男人的面子上，处处小心要维护丈夫的自尊。现在，她对丈夫不禁刮目相看了，他确实是个难得的经商人才，自己的事业离不开他，不可能把他当成副手。

由于摊子铺得越来越大，张茵和刘名中经常要分赴两地去管理。张茵深知，夫妻之间必须要交流，才能让感情保鲜。所以，每次她和刘名中分开时，她每天都要和他通电话，互相通报一下两边公司的情况，然后，就会聊聊孩子，嘱咐对方要注意身体，再讲些夫妻私密的话题。

每当两个人相聚时，他们工作再忙，也要抽时间一起去散散步、听听音乐、打打球。周围的朋友都开玩?地说: “你们都老夫老妻了，怎么还这么粘乎啊？”张茵总是笑着说，夫妻要经常交流，让对方知道你爱他。

在商场合力拼杀博取的财富和荣耀，无疑都是为了实现两人共同的幸福生活。事实上，对于共同创业的夫妻档来说，确实也肩负着实现事业和家庭双赢的任务。以事业搭档身份取得成功的同时，如果缺失了夫妻间的家庭温情，或者因为工作中的矛盾而影响夫妻感情，一定是得不偿失的事情。

张茵和刘名中对爱情和事业有这样的理解，作为同样是夫妻档的过来人，当当网的俞渝也曾提醒准备创业的夫妻首先要明白一点：创业不是目的，幸福生活才是目的，而创业是为了生活得更好，所以夫妻之间没有必要计较太多。

张茵被评为“女首富”后，成为了媒体追逐的焦点。有记者问她:“人们都说你丈夫是给你打工的，他做你的副手，你是如何与他相处的？”其实，这也正是张茵所担心的问题。她担心在这种议论下，丈夫的心理会接受不了。

于是，她和丈夫真诚地进行了一次谈话。她说:“咱们的职位，只是代表一个符号。在我心中，咱们俩始终是平等的。如果我有什么做得不好的，就尽管批评，哪怕当着外人的面。”

有一次公司中层以上领导开会，当时张茵因为公司的一件事心情不太好，所以就冲一位下属发了脾气。刘名中立即当众批评她，做事应该以理服人。张茵虽然脸上有些挂不住，但还是真诚地向那位下属道了歉。妻子作为董事长，还对自己这么尊重，让刘名中从内心敬佩妻子的肚量和胸怀，也更加爱她了。

夫妻在一起工作，必然会遇到不确定的压力。可能两个人对市场、对员工、对顾客需求的看法和判断不一致，比如你说这个人很能干，他说这人不行；你说这个重要，他认为并非如此。这种不一致带来的冲突很容易带回家庭中，这就会影响到夫妻的情绪。

分析自己的婚姻承受住了这样那样冲突的原因，俞渝说是因为比较成熟的心态，对名利看得也比较淡漠。“我们结婚时都年过而立，如果是年轻夫妻，小两口都是独生子女，他们一起创业，吵架不可避免，如果调理不好对婚姻影响比较大。夫妻搭档是否成功，要看个人的素质怎么样，在什么年龄段，两人承受事情的能力强不强，互相会不会做妥协做让步。”

为了避免工作影响生活，俞渝和丈夫很少把工作带回家，在生活中有“约法三章”，比如不在卧室谈工作，不带情绪回家，每周必须有一天留给孩子，一个人出差另外一个必须留守等。每天都工作、生活在一起，俞渝也并不觉得枯燥：“回家后一起吃饭，我看我的书，国庆看他的泡泡剧，和孩子说说话，感觉很开心。”

双方的生活目标和理想一致了，这个家庭也就更紧密地团结在了一起。创业夫妻在经历过商场如战场的风风雨雨和惊涛骇浪后，其中的任何一个都在企业内部占据了一个重要位置，夫妻之间也早已结下一段“商业伙伴＋另一半”非同寻常的关系，这种地位也就很难被他人取代。

平衡“夫妻档”需要彼此欣赏

张茵后来告诉别人，没有这段姻缘，自己走不到今天。

对此，张茵深有感触：“刚到美国，我老公作为公司的CEO，经常要亲自开着车，来不及吃饭时就把一个汉堡包叼在嘴上，然后一家一家地拜访工厂，请人家接受我们，成为我们的客户……我不懂英文，带着翻译到处跑……”

有段时间，张茵忙着和客户谈判，但是一些细节问题总不能达成一致，偏偏她又是个急性子， 总想很快解决问题。一时上火，加上身体疲劳，她突发高烧，刘名中立即终止她的一切业务活动，让她好好休息，他则投入到高度紧张的工作中。结果，张茵病好了，刘名中累倒了。看着躺在病床上的丈夫，张茵深情地说：“你不是个好医生，但你是最好的丈夫。”

谈到择偶标准的话题，张茵说：“女人在挑选另外一半的时候，必须看重对方是否和你一样专注事业，否则相互不能理解，日子过久了就会累。”在公司里，办公室的隔断是玻璃的，完全透明，所有人在做什么一览无遗，就连董事长的办公室也毫无秘密可言。张茵觉得，让大家心明眼亮，这样对于管理工作会有促进做用，而这个做法正是刘名中提议的。

作为一个强势人物，其他人在玖龙中的角色常为张茵的锋芒所掩盖，包括她那时常伴其左右、但言语少而温和的丈夫。张茵的解释是，他曾经是个牙医，只是在她劝说下才弃医从商，来帮她，“在这个行业，我的念头比他多，就像如果我要去做他的诊所，他永远是主治医生，我是护士一样。”对于人们议论刘名中是男人，却屈居在妻子的地位之下等传言，刘名中表示根本不在意这些，他说自己不在乎虚荣的东西，他只是尊重做为公司创始人的妻子。

商界从直观来看，是一个由男人尽情张扬自己力量与个性的世界。但从张茵夫妇的经历来看，其爱情“温柔而坚定”的力量往往也成

为了决定事业成败的主导因素。

夫妻创业是一个经久不衰的话题，开夫妻店的两口子总是让人羡慕，他们不仅每天生活在一起，就连工作也不分开。小到路边大排档，大到享誉世界的国际财团，夫妻搭档无处不在。夫妻创业有着其它创业形式无可比拟的优势。成功的夫妻企业也很多，但夫妻创业同时承担着更大的风险。那么，夫妻间怎样才能事业生活双丰收呢?

对于多数创业夫妻而言，共同经营一份事业，并非单纯地只想解决经济问题，还希望能在生活与事业、健康与爱情上，找到“一个幸福的平衡点”。只是创业的现实一点也不浪漫，生意上的折磨往往不易跳脱，难免有人会将工作中不如意的情绪带回家里。于是，矛盾产生了，争吵也开始了，共同创立的事业变成为了夫妻双方必须特别留意的罩门死角。

同时，随着企业的进一步发展，夫妻档的优越性会相对减弱。当企业发展到一定的临界点，如果不注意调整企业的管理方式，夫妻兵团甚至会产生负面效应。尤其是在公司上市及国际化的进程中，消除外界和投资人对企业的疑虑是一个必须面对的问题。

在坚实的感情基础上，如果工作中想取得1+1＞2的效果，两个人各有所长是必不可少的条件。这样，就犹如锻造出了“两头四臂”的商界超人，竞争力自然能够显现。

在媒体面前，张茵一再强调，玖龙集团能够做到今天，丈夫居功至伟。在公司里，张茵是董事长，刘名中是CEO兼副总裁，“我负责公司发展，他负责企业管理，他比我厉害!”

刘名中也笑言：“我们之间公私非常分明，她经常说，千万不能老听她的枕边风。”

除了张茵夫妇，很多创业夫妻的成功都得益于双方互补个性和清晰的分工，达到了事半功倍的效果。在解析两人事业上的分工合作时，吴征曾说，他以资本操作和管理为主，杨澜则是创意更多一点

儿。“我们俩的文化理念很相似，有共性又各有所长，能够相互合作共同创造一份事业是一种幸运。”

李国庆和俞渝虽然在当当网是联合总裁，但也分工明确。“创业初期，李国庆管市场、采购和功能部门，我负责财务、客服等行政工作；企业进入发展期后，李国庆负责内部管理，而我负责资本运作。”俞渝说，这样的安排等于总裁的工作由两个人承担，压力减轻了许多，也符合成长性公司的特点。

在个性上，两人也各有特点，李国庆反应比较快，富有创意，有良好的市场判断力；俞渝比较细致、有韧劲。“我的专业是投融资，在海外资本市场有一定的人脉资源，而国庆是政府官员出身，国内的人脉资源丰富。这两方面一结合，我们做网上卖场就比别人容易成功。”俞渝认为，即使不是夫妻，其他创业伙伴也需要互补才更容易成功。

另一对知名的财富夫妻档潘石屹和张欣，也在创业初期定下了分工。剑桥硕士毕业，曾在华尔街当投资顾问的张欣负责所有与国外的联系以及建筑设计、工程管理等商业决定以外?事情；而商业谈判、销售、政府公关及所有与钱有关的工作都是潘石屹来做。虽然公司已经开发了SOHO现代城、长城脚下的公社、建外SOHO、SOHO尚都等一系列著名楼盘，是房地产圈里响当当的角色，但是张欣却说自己极少和房产圈的人打交道，也不参与他们的社交场合，“他一个人去就够了，两个人做同样的事情容易造成‘品牌混淆’。”

在23岁就单枪匹马闯京城，赚到了人生第一个100万元的翟美卿，现在已经和丈夫刘志强一起以数十亿人民币的身价家登上了《福布斯》排行榜的宝座。

在公司里，他们夫妇两人同样有着明确的分工，是标准的“女主内政，男攻外交”。刘志强担任集团董事长，主要负责各种社会资源的维护和新业务的拓展，公司管理则由翟美卿负责。

“他有经营才略，善于开拓经营；我就全盘统筹平衡，内部管理。这如同他当冲锋陷阵的大将，我就是供应粮草的后勤，缺一不可。也

有不少企业发展大计是我提出的，但我们往往不谋而合，有时我也要说服他接受我的想法。”翟美卿介绍说，刘志强平时说话不多，做事想事非常专注，会全身心地去干一件事，成功率很高，“而女人爱做梦，我总设计以后5年做什么、10年做什么，一直想到30年后。我也会为了把梦想变成现实，一步步地去做。只是男人不爱说，而女人喜欢说破而已。”

和这些同样成功的明星夫妻一样，目前，玖龙纸业的股东和高管中，有张茵的丈夫刘名中、弟弟张成飞等家族成员。刘名中担任公司副董事长兼行政总裁，主要负责整体公司管理及规划，新技术的开发和引进生产设备，以及人力资源的管理；张成飞则负责集团的整体营运和业务，包括对营销、财务、采购、销售及资讯科技等部门的管理。对于这样的分工，张茵解释道:“虽说我是董事长，我先生是总裁，但不能说他是副手，我们只是分工不同，缺了谁都不行。他负责的项目我做不来，我负责的东西他也不一定能行。这就像驾驶一辆车，我不能坐到驾驶员的位置上去，不然就要踩错油门了。我们家庭很幸福，但同时公私非常分明。我们相处的原则是有错就要认错，而且对事不对人。我做得不对的时候，他也会批评我，还很严厉。”

夫妻档成功秘诀

对于创业者来说，虽然夫唱妇随不失为一种低成本、低风险的选择，但在事业和生活合二为一的漫长历程中，也必然潜藏着一些暗流和困难。看看张茵夫妇等过来人的建议和小秘诀，在最低成本下顺利达到事业和生活双丰收的彼岸。

秘诀一：选择共同喜好的事业

对于不喜欢的事情，谁都难用心去经营。想要两个人在工作中合乐共处、获得利益，就要选择夫妻双方共同的爱好和追求，并坚持朝着这一方向去努力。

秘诀二：分工明确各司其职

就像家庭里有“男主外、女主内”的说法一样，成功的夫妻档之间在工作上也必须有明确的分工。如果在工作中彼此经常在重大问题上争执，会导致员工无所适从。因此创业前应先确认各自的角色与职责，制度面前人人平等，二人通力合作又各司其职是事半功倍的关键。

企业发展起来以后，一方可以退下来，花时间多照顾家庭。也可以半退，保留一个董事的头衔，只是开会时露一下面，或者负责企业的员工教育、福利、后勤之类的支援性工作。

秘诀三：理解沟通是关键

沟通的便利正是夫妻的优势，不论是日常生活或是事业经营，夫妻观念的交流和沟通都非常必要。让问题能够事先规避、事后化解。如果沟通渠道不畅、技巧欠缺导致生活与事业的互相干扰及冲突，不仅对事业发展不利，更可能破坏了夫妻情感。

秘诀四：达成理财共识

经营企业会牵涉诸多财务问题，不论是创业准备金或是利润的再投入。如果夫妻双方对于理财的观念无法共识，会成为事业甚至导致夫妻关系失败的导火线。

让员工累在身体上 不要累在思想上

古人曰："聚人而成家，聚家而成国。"

对一家企业来讲，没有比员工对企业充满信心和爱更重要的事情。

张茵也深谙这个道理。

每当有媒体让张茵总结她的成功之道时，张茵总会说，公司能一直在各种竞争和考验中稳步前行，与他们的团队精神是分不开的。企业的成功，离不开每个员工的奉献。"特别是美国的中南控股，我来美国多年，但英语始终讲不好，没有大家的帮助，没有祖（籍）国的支持，企业就没有今天。"

也正因为此，张茵在事业蒸蒸日上的同时，一直非常重视人性化管理，善待员工。她的经营理念就是小家庭，大公司。她对员工亲切而随和，经常和大家同在一家餐馆吃饭，会悄悄帮员工买单。因此，公司的不少员工有时候会很亲热地称她为张大姐，而很少称呼她的职衔。

“家”一样的温馨感觉

2008年11月11日晚，东莞市麻涌镇玖龙纸业的员工宿舍小区，一场文艺晚会火热进行。

公司的球场里灯火通明，乐韵悠扬，来自公司的上百名员工和员工亲属正跟着舞蹈老师的节拍学习广场舞。“我们可以在一起跳舞啦，唱歌啦，大家一起活动，其乐融融，相互之间可以交流，大家通过沟通能够更加团结，增加朋友之间、同事之间的感情。”公司一名员工介绍道。

这样的活动在玖龙每个星期会举行两次，玖龙纸业还与麻涌镇文广中心联手，请专业的指导老师到宿舍小区教导包括秧歌舞、健身操、韵律操、江南小调及各民族的民间舞等等，无论是员工还是员工家属，只要有兴趣都可以免费参加。

还有两个月就是2009年农历新年了。玖龙为答谢员工一年来的辛苦，每年都会举办春节晚会，这一年也不例外，筹备工作紧锣密鼓地进行着。

在玖龙纸业有限公司的员工活动中心，来自湖南株洲的一名女工正带领企业的锣鼓队排练。鼓声雷动，充满喜庆气氛，他们正在筹备的是春节晚会节目之一《威风锣鼓》。该员工介绍说，她已经是第三年留在企业过年了，如此努力的排练都是为了给像她一样留莞过年的工友们一个热闹愉快的春节，一个像“家”一样的温馨感觉。

锣鼓队在紧张排练，台下悄悄进来了一位身穿球衣的男子。原来正在外面篮球场打球的曾先生是当兵出身的，听到如此激昂的战鼓声，情不自禁就被吸引进来。鼓声让他想起前两年在玖龙纸业过年，领导的关心，丰富的节目，精彩的活动，也让他对今年春节热闹的活动十分期待。“回家的话就老爹老妈在，可能感觉比较冷清一点，喜欢在这里过年，有些活动啊，福利活动啊，游园啊，包括一些东西比较有意思，比较开心。”

每一年，玖龙都会举办这样的活动，对员工们一年来的辛苦和努力进行答谢。

张茵的一位朋友回忆说，在一次年末总结报告会上，张茵象往年一样飞到了东莞。像所有的大型企业一样，张茵请了公司里所有的员工聚餐。这一天是他们的员工最为兴奋的一天，也是在这一天，他们见到了他们忙碌的老板。与国内很多老板不同的是，张茵在这一天会大派“利是”，那红包大得吓人，从几千到几十万不等。当然前提是根据员工的贡献，从利润中提取一定比例发的奖金。“即使公司赚得再多也一定会拿出这样的比例派发，雷打不动、说到做到，完全是额外的奖励。”这样的奖励对于员工来说是最大的福利，因为派的红包有可能比工资还要多得多。

除了物质上的奖励，张茵还非常注重员工的安全、福利及生活素质，逢年过节必会举办一些相关的晚会、活动、比赛等。玖龙的员工福利亦非常丰富，包括环境优美的员工宿舍、出国培训、集体旅游等等，能多方面照顾到员工的需要。员工宿舍提供运动及文娱设施，如游泳池、网球场及田径场馆；员工宿舍还提供其他便利设施如超级市场、理发店及小餐馆等，以配合员工们的日常需要；提供来回员工宿舍及生产基地的接班巴士，班次频密，为员工提供一个安全及舒适的交通设施；生产基地还备有食堂为所有员工提供营养丰富的免费膳食。

在管理企业的过程中，张茵始终坚持人性化的管理理念，“让‘员工累在身体上，不要累在思想上’，永远将员工士气带到一个最佳状态。”张茵这样解释自己的人才战略。

有人说，在中国做管理，既不应该直接照搬国外的管理模式，也不能直接遵循中国传统的管理理念。只有做好了“中国式管理”的企业，才可能是真正的赢家。

张茵就是“中国式管理模式”的最佳践行者。

中国式管理就是合理化管理。

中国人最讲“仁”和“义“。“仁”是安人之道，就是用仁心去安人；“义”是经权之道，就是恰到好处，管理的最高境界就是做到“恰到好处”。

换言之，所谓人性化管理，就是一种在整个企业管理过程中充分注意人性要素，以充分开掘人的潜能为己任的管理模式。至于其具体内容，可以包含很多要素，如对人的尊重，充分的物质激励和精神激励，给人提供各种成长与发展机会，注重企业与个人的双赢战略，制订员工的生涯规划，等等。

玖龙纸业的网站上，将公司的人才战略列为重中之重。“集团为员工提供完善的晋升渠道及绩效考核机制，给予员工持续发展的机会和空间，为有潜质的员工制定职业发展规划。本集团联同知名的中山大学联合举办高级管理人员MBA/EMBA研修班，并选派优秀技术人员至海外接受技术进修培训。玖龙纸业同样拥有完善的在职持续学习计划，包括管理和技术两方面，提供有不同学习发展计划与不同的职业资格、不同岗位及不同经验的员工，为他们的持续职业发展提供有力的支持和帮助。”

为了帮助新员工尽快适应公司文化，玖龙纸业还建立了一套有效的导师制度，帮助新员工尽快适应，并提供培训课程，内容涵盖了企业文化、岗位专业技能以及安全操作等多个方面。

对于和自己一起辛苦奋斗的玖龙人，张茵有一种深切的感恩之心，在一次访谈中，张茵谈到，“企业做到一定的时候就不是为了家庭或者是个人，而是为了社会。像盖茨他可以做到这一点，他可以做基金，可以提前退到二线。作为一个有钱人一定会想着为社会做点什么。拿我现在来说，玖龙，一个七八千人的企业，如果我有钱能够开奔驰，我也希望我的员工能够开得起日本丰田。大家都付出了辛苦和智慧。”

人性化管理风格的实质就在于“把人当人看”，从而使得员工愿意怀着这种满意或者是满足的心态以最佳的精神状态全身心地投入到工

作当中去，进而直接提高企业的管理效率。

张茵就是凭着这样一种管理风格赢得员工的认同和支持的。

张茵的一线员工们大多比较年轻，在多种场合，张茵都以母亲般的姿态出现在员工当中。她常常说，这些员工就像我的孩子一样，公司的成长壮大离不开这些员工的努力和支持。张茵一般不到工厂，往往是年初、年终开会时或是有重要事情时才去。但每次张茵到东莞的工厂时，碰到员工，她都会亲切地打招呼。和蔼可亲的张茵，让每个员工都能感受到她身上的亲和力和她身上散发出来的信任感。

在张茵当选首富之后，很多人都想知道这对张茵来说有什么大的改变，然而，张茵却表示，这只是一个企业价值的体现，是和员工们共同努力得来的。“我们的企业发展到今天，是一步一个脚印走过来的。这个‘首富’不是一个暴发户的走法，不是突然中六合彩一下得来几个亿，而是靠员工、靠管理层、还有我的先生、弟弟等很多人一起努力得来的。所以对我个人来说，我还是原来的我，没什么特别的感觉。”

与员工“共同富裕”

在现在这个提倡狼性管理，要求员工一定要出结果的竞争社会中，张茵不仅在结果上得到了员工们给公司交出的满意答卷，还在经营过程中得到了员工们的尊重和喜爱。甚至有不少员工认为，张茵作为一个年轻的女孩子，一个人到深圳、到香港、到美国闯天下，不仅是一种能力和闯劲的体现，也让他们感觉到，张茵身上的一种热爱生活、改变生活的某种精神和坚强意志。

就是这样一种领导力和人格魅力，让张茵在企业管理中将人性化管理施展得如鱼得水。

当然，管理一个企业，不能仅仅是温情的，而且应该是强势的，只有这样，企业才能形成坚决的执行力，同时提高执行效率。外表温和的张茵也有着这样的魄力和影响力，虽然和张茵的接触仅仅限于简短的汇报工作，但不少中高层员工都能感觉到，张茵工作上是位严厉的领导，对属下员工要求相当严格。

这就要求玖龙的员工们必须要“累在身体上”。

对于一个员工的个人发展来说，个人能力的提高何尝不是公司提供的最大福利？“一个企业如果留不住人才，首先要反省自己。我的经验告诉我，培训员工不是开支，而是一项人力资源的投资。一个企业如果没有人才，什么也做不成。”对于自己加大员工培训的投入，张茵这样解释。

玖龙一贯秉承“以人为本”的人才方针，始终坚持以“成长→发展→共赢”为一体的企业人才发展策略，将员工成长与企业发展紧密的结合在一起。集团在提供员工职业发展空间的同时，亦为致力促进员工的学习发展，协助员工提升价值及全员整体竞争力，并通过改善员工工作、生活环境、推行人性化管理、拓展沟通渠道等方式以不断提升员工对企业的满意度及归属感。

公司以内部培养为主，外部引进为辅，建立国际化经营管理团队，因此凝聚了具有丰富造纸技术经验的行业人才。

著名经济与管理学家阿里·德赫斯（ariedegeus）从自己在皇家荷兰壳牌集团公司38年的工作体验及对世界上能幸存并寿命很长的公司进行了研究后，也提出了这种宽容型的人性化管理其实正是新经济形态下一种新型的管理理念与方式，也是世界上许多企业能保持持久的生命力，并成为“长寿企业”的活力所在。管理者应该意识到，管理的唯一目的不是企业利润，在企业发展过程中，个人与企业共同成长才是企业经营、管理的理想境界。

当今社会，更多企业都在将过去那种机械式、制度式、条例式、家长式的管理逐步向人性化的管理改进以适应新经济的要求。

根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作，并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值，使员工能够在工作中充分调动和发挥积极性、主动性和创造性，从而不断创造优异的工作业绩，为达到企业发展目标做出最大的贡献。这是人性化管理的根本目的。

玖龙为了加强员工对玖龙纸业的满意度及归属感，不断优化员工工作及生活的质量，实行人性化的人事管理并拓展更多具互动性的沟通渠道。集团积极为员工提供安居乐业的环境，在不断改善员工生活区的同时，引进各种福利设施，举办多元化的文化娱乐活动，丰富了员工的业余生活，令员工可在工余时间能够得到充分的放松。此外，公司还定期组织员工进行职业健康体检、保证员工身体健康。

同时，张茵还注重与员工的沟通与互动，例如与新员工定期进行讨论及设立员工热线等，为员工提供一个互动的沟通渠道。同时集团还出版厂报 —《玖龙员工》，定期向员工发放集团的最新消息，加强员工对集团的归属感。通过工会组织定期召开员工沟通会议听取员工意见，给予有效的解决和改善，建立和谐的劳资关系等。

在玖龙的办公室，有这样一个细节，办公室完全是靠玻璃隔断的，完全透明，所有人在做什么一览无遗，就连董事长本人的办公室，也毫无秘密可言。

张茵说：“我觉得这样透明的设计很好，大家都能看得很清晰，对管理来讲很好。”这种透明，不光停留在办公室的设计上，在每个年底，张茵还会亲自和几百名员工进行一次一对一的透明对话。

玖龙纸业公司一位高管介绍说：“无论她再忙也会抽出时间从国外飞过来，拿十五到二十天的时间，找我们中层、高层或者是下边的主管，甚至是我们的员工一对一地进行谈心。”谈的既可以是对工作和公司的意见，也可以是个人的福利待遇。

一位员工理解地说：“对于董事长来说，我觉得这是一件非常辛苦的事情。而她不仅做到了，还做得很好，这种谈话一般会持续到凌晨的两点钟。”

更让人意想不到的是，像这样普通员工和董事长一对一的谈话，张茵已经坚持了10年。“我经常跟员工说，做人，‘厚道’是非常重要的。在生意场上，大家拼智慧拼脑筋，但你?人如何，人家信不信你，这就是一个信誉问题。像我，做事时心里会想着大家，不会说自己开个好车，让员工天天骑自行车。公司很多管理层都持有股票，因为公司发展到今天，大家都体现了自己的价值。领导者不能只顾自己富裕，还要想着大家富裕。”

得人心者得天下

也正因为此，2008年，当玖龙纸业和全球的大多数企业一样，面临资金链短缺等各种大考的时候，因为有了员工的理解和支持，张茵的后盾明显比别人强劲。

虽然玖龙纸业因在香港上市，受到金融危机的波及很大，但记者在玖龙采访的短短一天时间里，玖龙的工作人员，从高管到员工，无论是公关部经理杨月霜，还是工程质量的监管员郝师傅，对曾经的女首富的敬佩与感恩之心，都让记者为这位勇敢而坦诚的女子深深折服。

这也正是一个白手起家的中国女性成功的原因所在。

玖龙公关部经理杨月霜在张茵手下扎扎实实做了八年，这位直爽的重庆女性对张茵的感情很深，当媒体传出玖龙纸业破产传闻的时候，面对媒体对张茵的质疑与误解，她表示，“媒体以及社会，有时候误解了张董事长。一个女人跑去香港独立创业，后又在东莞创建玖龙，是一件太不容易的事情。我们不奢望社会褒扬张董事长，但至少应该实事求是地对待她。”

从毕业到东莞玖龙，杨月霜在玖龙至今已工作八年，从青涩的女大学毕业生到如今持股的管理层，通过她的口述，就能体会到她对玖龙的感情。

廖邦红，东莞玖龙纸业有限公司涂布白板纸生产线上的技术骨干之一。他进入玖龙已经超过十二个年头了。记者在玖龙的一天中，也到过玖龙员工的宿舍，廖邦红的家就在宿舍，他抱着牙牙学语的宝贝女儿，脸上漾着幸福的笑容。对于曾处风口浪尖的玖龙，廖邦红只是平静地表示公司有家的感觉。

关于玖龙，廖邦红如数家珍。问到他自己，他却不知道应该从哪里谈起。“现在老婆、孩子都和我都住在玖龙的宿舍里。小区环境挺不

错的。”廖邦红用最朴素的语言描述着玖龙的宿舍小区，“里面该有的都有了，就像一个小社会。”

正如老廖所说，玖龙十分关心员工的生活福利，积极改善员工的居住环境，建立了花园式宿舍小区和员工公寓。亭台楼阁，小桥流水，孩童追逐嬉戏其间，俨然一个世外桃源。

小区配备有员工娱乐中心及室外运动场，员工娱乐中心内有设施齐全的歌舞厅、健身房、台球厅、乒乓球室、投影室等多功能活动厅；室外运动场包括篮球场、足球场、网球场、游泳场、儿童游乐场等各种活动场地和设施。公司甚至还邀请超市、银行、邮局、餐饮业进驻生活小区，最大程度方便员工的生活。

“下班后，一般就是和家人在小区里散散步、打打球。公司还经常组织各种各样的活动，运动会、生日会，请放映队来小区放露天电影，有好多种。小孩子最喜欢每年的中秋烧烤，非常热闹……”廖邦红叙说着他在玖龙生活的剪影。这也就是玖龙员工真实生活的写照。

每天早晨廖邦红赶到办公室，稍微处理下办公室工作后，就来到了玖龙生产线上。他很爱护这条全套引进当今世界最先进造纸设备的白板纸生产线，当年他全程参与了与国外供应商的项目谈判，整条线设备先进，设计年产量高达50万吨，特别是配备了机器手贴标签、全自动包装机械以及全自动无人管理中转仓库，是目前世界上同类纸种中规模最大、自动化程度最高的造纸生产线之一。类似这样的生产线，玖龙还有很多，仅东莞基地，玖龙目前已经建成投产的生产线有13条，年生产能力达445万吨。而玖龙的目标，是要把整个集团建成为全球规模最大的包装用纸制造企业。

作为东莞玖龙纸业有限公司涂布白板纸生产线上的技术骨干之一，廖邦红现任海龙技术部副经理。廖邦红毕业于湖北工学院（现湖北工业大学）制浆造纸专业，当年从学校一毕业，就义无反顾地投入了玖龙最初艰难的建厂创业的岁月中，从砍芭蕉树算起，一做就是12年，从年轻小伙到当了爸爸，他一直活动在玖龙生产线上。

据生产线上的员工介绍，老廖由生产线上的DCS主操到生产值长，到机台主管，直到现在任职技术部副经理。“老廖的‘洋荤’都已经开了好几次了。”对于这位从基层干起的技术骨干，同事不无羡慕。他告诉记者，这样的出国考察培训，能使他增长见识，提高业务素质，他希望日后他也能碰上这样的机会。

自玖龙成功上市之后，媒体对玖龙的关注越来越高，所以近两年来，因为媒体对张茵的关注，一度把张茵推到了“道德”的风尖浪口。也正因为如此，玖龙纸业开始了内部结构调整。公关部的成立，被认为是该公司结构调整的标志，在这之前，玖龙纸业曾被传媒界认为只会埋头造纸。

“玖龙集团公关部成立还不久，我也是临危受命刚刚上任。希望以后能为张董事长分忧吧。”杨月霜言语里对张茵的那份敬爱和支持，发自肺腑，让人感动。

“现在天气热，公司还会给在一线工作的员工发清凉饮料，免费的。”在生产车间，一名生产员工腼腆地告诉记者。

对于玖龙纸业的元老来说，目前纸业发展平稳，而他们能够安定工作。

一个企业在发展过程中，遇到困难是在所难免的，总不可能天天都是高潮，总会有低潮的时候。但是，作为一个领头人，在苦难面前张茵总是充满信心。张茵认为，“在玖龙过去的二十多年中，我的创业分为三个阶段，香港、美国、国内，不在同一个地方。在事业发展的过程中，无疑会碰到非常多的困难，但是我不会放在肚子里，我这个人不管是私事也好，不管感情上的事情也好，还是事业上的事儿我都愿意掏出来和员工们讲，我认为这个很关键。要给大家信心，作为领头人，你自己必须要有信心。世上无难事，只怕有心人，你做这个领头人，要公平、公正，员工们跟了你，觉得很值。这样就会都有信心，都有激情。”

也正因为张茵对员工的这份爱与责任，让她赢得了员工的支持，也让玖龙纸业得到了稳步的发展。

有人将企业的人性化管理称为企业内功，企业内功向来被认为是支撑企业前行的保障。这不仅包括作为企业硬件的先进设备，还包括企业文化、企业管理和社会责任。

玖龙纸业无疑是该行业的模范。

张茵的“三重门”

2008年，对于大部分企业家来说，都是一个不平凡的年份。对于张茵来说，更是如此。

用大起大落来形容张茵2008年的财富轨迹，可能比任何时候都要贴切。

在2008年3月召开的全国两会上，三份提案，一个批评，将全国政协委员、中国前女首富、东莞玖龙纸业董事长张茵推向了舆论的风口浪尖。

作为全国政协委员的张茵，在两会上向全国政协提交提案，建议取消无固定期限劳动合同。她认为，新《劳动合同法》妨碍企业用人的灵活性，制约了企业发展。

“新法过于保护劳工利益，企业运作有困难。”便是张茵对新《劳动合同法》有关条款的理解。她强调说，在保护基层劳工方面，企业更能接受调高工人最低工资的方式。但在新法下，企业连聘请临时工都要签合同，解雇员工有困难，成本支出亦相应提高，对企业影响很大。并且，这会间接造成低技术工人的失业。

新《劳动合同法》无疑给中小企业增加了人力成本。2008年下半年以来，全球金融危机的影响开始在中国中小企业中显现，回头看，张茵敢为人先，其所言所论并非全无道理。

“提案门”风波

然而，“提案门”自此成为张茵的一个影子，此后不管做什么事，张茵总逃不脱被媒体质疑。对张茵的“有罪推定”，只因其被视为“资方代言人”。

这份提案击中了中国劳资界最敏感的神经。

2008年3月4日，政协会议开幕的第二天，一位教育界的女政协委员对张茵提出尖锐质疑，一个是劳动密集型企业应取消无固定期限劳动合同，而张茵本人的玖龙纸业公司就是劳动密集型企业；二是降低富人税负，把月薪10万元以上的最高累进税率从45%减至30%，而张茵本人就是富人；三是鼓励企业进口先进高效的节能环保设备，给予5年至7年的免征进口关税和增值税的过渡期限，而张茵本人的企业是会造成严重污染的造纸业。“政协委员应该有一个定位，你既然处在这个平台上，话语就不能只代表你所处的利益集团。”

同时，这位女委员明确地表达了自己的看法——“不可以这么做”，“政协委员应该有一个定位，你既然处在这个平台上，你的话语就不能只代表你所处的利益集团”，“历史要求，我们要兼善天下，要有这样一份情怀”。

接着，有媒体就此采访张茵的回应。谁知，张茵不顾争论，一再重申提案意愿。对于引发了各方激烈讨论的提案，张茵2008年3月8日接受记者采访时否认三个提案代表自己利益，并强调作为政协委员、一个企业家，她只在乎自己讲的是不是真话。

此后，张茵在舆论中被彻底摆到了劳方对立面，这让她感到冤枉和愤怒，实际第一项建议中她还提出《劳动合同法》要加大力度保护低收入人群，制定并提高当地最低工资水平。在争论中这一条被有意无意地忽略了。期间她接受过几次媒体采访，力图澄清自己的立场是保证和平衡正常的劳资关系，并非出于个人利益，“玖龙是资金密集型企业而不是劳动密集型企业”，但每一次反驳都引来更多口水。

就这样，来回激烈PK了几个回合，彼时各方争论已非常沸腾。“两会”期间，玖龙纸业股价跌了近10%，“两会”结束后3天就是公布年报的日子。 她努力从焦点中挣脱，公司高管也劝她，“董事长不要再讲了”。

张茵后来解释说，“完全没有想到今年会出现这样的情况。以前每年，媒体都跟我要提案，我都给，但是没有引起这么大的反应。今年不知道为什么，也许是因为首富的原因。我觉得作为一个政协委员，根据她看到的问题，哪部分对国家有利就去反映，没有任何问题。”

但也许是张茵的“中国前女首富”身份太敏感，也可能是“建议取消无限期劳动合同”的提案击中了中国劳资界最敏感的神经。因为作为一个意在保护劳方权益的《劳动合同法》，当时已在社会各界引起激辩。张茵的提案一经披露犹如火上浇油。因玖龙亚洲最大包装纸生产商的地位和围绕张茵“女首富”的耀眼光环，影响迅速发散，批评也就接踵而至了。

畅言无错

“政协有三十多个界别，民营企业家只是这些界别中的一部分，无论哪个界别都要承担起社会责任。政协委员都代表不同的阶层建言献策，国家也希望能够听到来自不同层次的真实的声音，这对国家政策的制定和执行都起到了非常重要的作用。我觉得作为政协委员来讲，更重要的是，我们要看国家的利益、看整体的利益。可能在制造业领域的委员对教育界的话题理解得不一定全面，但是对自己所从事领域里的话题是有发言权的，也是能够谈得有说服力的。”作为一名政协委员，在自己的原意等不到认可甚至还被误解的情况下，张茵的确有些委屈。

首先，张茵的这几个提案事实上反映了我国企业层面现实的经济诉求，从这一点来说也不无道理。比如新劳动法虽然在一定程度上保护了劳动者的利益，但是在具体的实施过程中如何减轻企业的负担同样是我们必须面对的问题，在不少地区已经出现了企业向海外整体搬迁的情况，而一些高端的海归人才由于收入高税负也比较重，我们如何在软环境上增强对高层次人才的吸引力，也是一个值得研究的课题；而鼓励进口节能环保的高效设备，这本身就更没有什么错了。特别是随着金融危机的日益肆虐，现在回头来看张茵的建议，也是不无道理的。

其次，批评张茵的提案只代表了其利益集团，这句话实在是一种不客观表现。政协是由众多界别组成的，比如经济、科技、教育、文艺、体育等等，其目的就是要让来自各界别的代表人士发表社会各个阶层的呼声，这样才真正体现了政协的广泛性。张茵作为企业界的代表提出这样的提案，并充分结合自己在实际操作中遇到的问题，非常有针对性，是其尽心履职的表现，而如果叫她去提改善农民生活问题或农民工问题，那才只有更糟糕。

另外，就算张茵的提法有不准确的地方，也没有什么必要大惊小怪，政协委员提出的都是建议，作为有关部门的参考，完全可以有不同的意见。允许政协委员讲不准确的话或者是错话，是在人民政协营造民主团结、体谅包容议政氛围的应有之义。政协就是要团结各个方面的人，注意吸收不同意见的人在一起协商，这样政协会议才能前进。

最后，如果真的把张茵作为对其他委员的一个“警戒”，那更是大错特错了。西谚有云：“我不同意你的每一个观点，但我誓死捍卫你说话的权利。”保障政协委员知无不言、言无不尽，首先应保障其讲真话的权利，我们绝不能动不动就给人戴高帽子，拔高到令人难堪的高度。委员们出席政协会议，不是来坐而论道，不是来点卯应景，只有做到了知无不言，畅所欲言，才能真正体现其职责之所在。

而真正要做到知无不言、言无不尽，关键是要营造一种让人敢于说真话的理想环境。讲真话的风险很可能就是要承受某种报复。这种报复可能是实实在在的，也可能是口诛笔伐。由此为了安全起见，不少委员就只能唯唯诺诺，要么不说话，要么只说零风险的空话套话。其实这种随大流的作风，恰恰是没有能够履行一个政协委员应有职责的表现。

换言之，整个社会都需要培育一种能够畅所欲言的文化土壤，让生活在其中的每一个人并不会因为别人的关注而变得难受甚至失态，才不会出现这样对于张茵提案棍棒式的蛮横回应。

归根到底，一个和谐的社会应该有一个比较健全的各社会阶层群众表达利益诉求、协调利益关系的机制，只有形成一种知无不言、言无不尽、宽松和谐的民主氛围，才能促进社会各方面意见得到充分表达。

在“血汗门”中进化

如果不是此后招来了香港SACOM学生组织对她及她身后的企业的高度关注，张茵在政协会议上的表现，其是非风波也就到此为止了，人们日后或许只会说：哦，张茵提案最大的意义，是它成为了中国政治日趋民主昌明的一个佐证。

但“血汗门”风波又接踵而至。

2008年4月12日，香港SACOM学生组织发布报告，称张茵是“点血成金”，其创办的玖龙纸业生产环境恶劣、随意罚款、工伤频繁，是典型的“血汗工厂”。该组织提供的数张照片显示，玖龙纸业的车间“废纸成堆、污水横流”。

此时，远在美国的张茵正在为发行3亿美元的债券四处奔忙。面对香港学生组织“点血成金”的道德指责，张茵自称曾为此“哭了起来”，但却始终没有时间回国就此事进行解释。

张茵的“漠视”激起了SACOM更强烈的不满。他们开始有针对性地向投资玖龙纸业的机构和玖龙纸业的跨国公司客户发出电邮，要求其卖出玖龙纸业股票或停止采购玖龙纸业产品。这些“血汗工厂”报告的传播对象，都是玖龙纸业的“上帝”。他们或关乎玖龙纸业的融资体系，或影响玖龙纸业的销售渠道。

2008年5月7日，张茵成功地在美国完成3亿美元融资任务后，急匆匆地赶回东莞召开新闻发布会并组织媒体记者对玖龙纸业车间进行了现场参观。

爽朗、坦诚、坚强独立、不服输与草根气质，在张茵身上复杂地糅合在一起。在大部分时间里，张茵躲避着媒体的追逐。她只是一个简单的、希望尽自己最大的努力把企业经营得更好的倔强女人，然而，现实却总是不断地考验她。

香港“大学师生检查无良企业行动”（SACOM）的调查报告名为《2008年首季香港上市企业内地血汗工厂报告》。这个学生民间组织

成立于2005年，参与者是中文大学及香港浸会大学部分学生，他们试图组织香港大学师生志愿者以到跨国公司的内地代工厂做独立调查、向公众公布调查结果的方式，唤醒消费者对企业不良行为的关注，迫使企业担负起社会责任，改善现状，提高劳工福利。

SACOM之前的调查对象都是跨国公司，先后发布了《致佐丹奴的的公开信：要求改善和监察外判工厂工人待遇》、《致迪斯尼：找回米奇的良心》等报告，他们认为跨国资本在整个生产和消费过程中有最大的议价能力，并赚取了最大份额的利润，应该检讨订货模式及付出成本来改善“血汗工厂”问题。

玖龙纸业是主动撞上枪口的目标。“2008年中国大陆要实行《劳动合同法》，这件事在香港引起了铺天盖地的讨论，但都是说合同法对企业的影响、如何增加成本等等，我们觉得香港企业实在太过分，他们是珠三角最早的投资者，享受了多年的低成本，现在发展到一个程度，中央政府只是希望平衡一下劳工关系，他们怎么能这么无耻？”SACOM新闻发言人丘梓蕙告诉记者，“香港从没有人关注过香港资本在内地的行为，既然张茵在两会时高调反对《劳动合同法》，我们就想到她的企业去看看她做得到底如何。”

最初，SACOM从网络上搜寻信息，看到了去年的罢工事件，看到了玖龙工人的不满，为核实真假，他们组织了一个调查小组，一半是同学，另一半是调查中认识的工人，前后去过多次。学生无法进入工厂，主要靠在工厂周边访谈获得信息，工人还带出了大量在厂内偷拍的照片。

2008年4月12日，《2008年首季香港上市企业内地血汗工厂报告》出炉，还有一个颇具杀伤力的副标题：“‘女首富’张茵的玖龙纸业如何剥削中国工人以及另外四间港资企业的恶劣工作条件——《劳动合同法》绝非可有可无！”，报告中说玖龙纸业工伤事故严重，“月月有工伤，季季有死人”；劳动条件恶劣，不提供劳保用品如手套、帽子、鞋

子、防护眼镜等；经常巨额罚款，《员工手册》共有87条罚款规则等等，直指玖龙为“港企之耻”，认为张茵应辞去政协委员之职。

2008年4月14日，SACOM成员到玖龙香港办公室抗议，玖龙公关公司说张茵等所有高层都不在香港，无法回应。SACOM希望能有一个沟通或回复的时间表，玖龙的答复是“会转达”。

玖龙低估了NGO的力量。报告次日向内地媒体公开，2008年4月17日，SACOM将报告塞到了玖龙主要客户和投资者的信箱后，更大的风暴席卷而来。王坚东，玖龙行政部经理兼工会主席，SACOM报告中的数项指责都属于他的工作范围，上班时他接到妻子电话“你看到报道没有？玖龙纸业怎么了？”他赶紧上网查看，第一感觉如吃了黄连。和他一样，当时整个玖龙都被报告“闷”在那里。

而张茵此时的确在美国，且正在为新一轮融资路演忐忑不安。2008年3月17日中午，玖龙纸业公布了截至2007年12月底的中期业绩，下午股价就大幅下挫，日跌幅达到40 28%。股价暴跌源于花旗、里昂及法国巴黎银行曾分别预测玖龙纸业的中期盈利可达到11 42亿元、12 5亿元及13 3亿元，结果实际盈利仍比最低预测少了约8580万元，而且毛利率与前年相比也有所下降。以受次贷风波影响的金融环境以及刚刚公布的业绩，能否成功实现中国民营企业首次在国际资本市场发行投资级债券，对玖龙来说是个未知数。同时，玖龙纸业正谋求收购越南一家名为正阳造纸厂的控股权，成为越南最大的包装纸生产商。

“那是风吹头发我都害怕的日子，”张茵语速极快地回忆，“这时SACOM一下子冲上来了。”在网上看到报告的全文，她一下就哭了。“冤，太冤了！应该去和同类型的企业做横向比较嘛，‘血汗工厂’，怎么能这么定位我？！”

东莞麻涌每天都有数十个记者在工厂附近徘徊，还有人换上了玖龙的工装去工厂内部拍照。玖龙人心惶惶，张茵和律师商量后决定暂

不对外界作出任何反应。“这个时候我发现不能去请人来澄清，你找到的人说话谁会信呀？”

SACOM也将报告寄给了全国总工会、广东省总工会、广东省各相关政府部门，但没有收到回函，政府似乎在静观其变。

媒体、总工会、政府、员工……铺天盖地的质疑、批评、证明、压力让张茵疲于应付。然而，张茵不是一个坐以待毙的人，困难只会激起她内心那份证明自己的决心。

如何培养“富二代”

正如张茵自身的创业经历所体现出的对未来和成功的渴望一样，张茵对孩子的教育也同样充满了斗志：“妈妈是不能像其他母亲一样去照顾你的，但是妈妈会给你未来。”

汤马斯·佛里曼在《世界是平的》中说：“只要有宽带，只要你有雄心，不管你在哪里，都不会边缘化。竞争的立足点变平等了，小虾米和大鲸鱼可以平起平坐了。”在未来的世界中，机会将会空前地平等，富家子弟已经不再享有原来的优势。

聪明如张茵，当然能看明白这一点：将来一切竞争都是全球性的，她的孩子也必须具备全球性的竞争力。因此，她的下一代，也必须站在世界最高起点，他们受到的教育也应该是全世界优秀的。

张茵的大儿子在美国哥伦比亚读硕士，MBA已经毕业了。张茵从小就给儿子树立目标、培养其独立性和责任感，因为在她看来，这是为了将来发展百年基业所必备的素质。

教给儿子真才实学

功成名就、财源滚滚的富豪们如何培养自己的下一代，一直是一个惹人关注的话题。在局外人眼中，富家子弟在钞票堆中长大，肯定一辈子不愁吃喝，娇生惯养，无忧无虑。的确，有些富家子弟仗着父辈的财富和权势，挥金如土，骄奢淫逸，逍遥一生。然而，有些富家子弟却能够超然于父辈的成就之外，追寻自己的理想，创造充实的人生。这些都得益于富豪们的言传身教。

张茵也知道事业和家庭不能都兼顾得好的道理，有得必有失，事业心太强的她，将自己的大部分精力都放在了生意上面。小儿子出生才一个月就要出差，作为母亲，张茵当然非常难过，“在飞机上我自己会掉眼泪，觉得孩子太小我就离开他了。但我这个人事业心太重，觉得我干不完活，就不能回去，对自己的定位可能太高。”

不管在什么场合，张茵在谈到自己的儿子时，总会眉飞色舞，非常高兴。张茵为自己的儿子感到骄傲，也为自己忙于事业无暇照顾儿子感到愧疚。对事业的追求让张茵对自己的要求很高，也许，张茵也把这种定位放在了教育自己的子女上面。

树立正确的金钱观念是富豪们的家教方略之一，张茵也不例外。她非常注重对孩子金钱观念的培养。财富是上辈血汗的积累，子女不可有依赖心理；要想获得财富，就得像上辈们那样艰苦创业，辛勤耕耘。

玖龙纸业上市时，作为主席的张茵带着年仅24岁的大儿子进入董事局，安排他做独立非执行董事，这种做法曾一度被人们质疑。因为大儿子年纪甚轻，学业又未成，这么快做上市公司的董事，难免让人对其能力和资历生疑。但张茵自己却心里有数，儿子在自己的教育下，为人处事比较成熟，人品也好，学历也高，唯一欠缺之处，便是没有社会经验，加入上市公司就当是实战，能给孩子提供一个学习和成长的机会。

独立非执行董事的职务，按常例在年底应该有近60多万元的收入落袋，但是当年玖龙纸业的年报显示，张茵的大儿子在玖龙只是做“义工”，分文收入都没有。而且大儿子的表现十分出色，完全没有以阔少爷自居，让张茵很是欣慰。张茵此举当然不只是为了培养孩子的能力，更是从另一个侧面教育他，管理一家公司是不容易的，自己的每一分钱都是辛苦之后得来的，你如果想收获财富，就必须为此付出努力才行。

英国报业巨子罗伯特·麦克斯维尔在他的两个儿子很小的时候就曾对他们说：“尽管我现在拥有20多亿美元的财富，但你们不要有任何奢想，将来也不会让你们继承这笔财产。”这使他的两个孩子自小就摆脱了对父辈金钱的依赖，所以更加发奋努力，终于靠自己的真正学识和水平成为麦克斯维尔的得力助手。

张茵同样希望，自己的儿子能靠自己的真才实学继承自己的事业。

由于张茵从小的灌输，她的大儿子对造纸行业有着浓厚的兴趣，假期时还会到工厂实习。张茵曾在一次接受采访时总结说，“教育孩子就像经营一家公司”，甚至是比经营公司更大的工程。

父母是孩子的榜样

张茵教育孩子的方式得到了大家的肯定，这种方式其实得益于张茵自己小时候的经历。小时候的张茵，家中兄弟姐妹8人相互照顾，尽管生活清贫，却对张茵的一生影响深远。“我父母对子女的教育使我养成了后来爽直独立的性格。他们总教育我们兄弟姐妹不能占人家小便宜，对人要有礼貌，要学会推己及人，理解别人。如果我们在外面和别的孩子打了架，他们从不去骂别人，只会回来教育我们。虽然父母文化程度都不高，却能让我们8个兄弟姐妹都非常孝顺，我觉得这是我父母最成功的地方。”

张茵坦言父母对她的教育也影响了她后来对自己两个儿子的教育。“我觉得教育孩子要考虑怎么让孩子接受家长的威严，并达成相互尊重。同时，要从多个方面，多层次地启发孩子的思维，试图和他们达成理解，这样才能和孩子沟通。”

张茵回忆说，有一次，她的小儿子初中毕业，要在家里办一个庆祝派对。他班里有个同学老是欺负他，他就不想请那个同学来。张茵当时在外地出差，连给儿子打了三天电话，跟他说：“你一定要请那个同学，必须通过这种方式感动他，化敌为友。人不能记仇。”儿子考虑了两天以后，终于还是请了那个同学。结果现在他们还真成了朋友。

“所以我总跟孩子们说，做人不能自私，要大方，这样你才会舒服。”这一点，张茵和李嘉诚的育儿经验不相上下。李嘉诚在谈到对子女的教育时，也特别强调了教育孩子如何为人处世。他认为，在教导子女时百分之九十九应该教给他们做人的道理，即使现在他们长大了，也应该是三分之二教他们如何做人，三分之一教如何做生意，因为真正重要的是处理人与人之间的关系。李嘉诚也同样很注意对儿子的早期教育，他严格要求儿子艰苦朴素、不讲排场，要他们注意树立自己事业上的信誉，恪守承诺，而且他要儿子为别人着想、不贪图小利、勤劳肯干、务实奉献。

教育孩子是父母的一大课题。在张茵看来，培养孩子，不管将来是接班人，还是走向社会，都要从小去培养，而父母，就是孩子的榜样。

“富二代”接班

和大部分富豪一样，张茵也同样面临着“富二代”接班的问题。对此，张茵说，“如果我要从现在的事业中退出，我一定会先将我的两个孩子培养起来，让他们继承我的事业。我们这一代人的成功只是第一步，下一代能在此基础上继续发展，才是真正的成功。对于两个孩子的教育，我倾注了很多的心血。我希望他们能够学会如何做人，学会我们这一代人的勤奋。除此之外，我还会将以后的时间和精力投注在慈善事业上。”

但是，不是每一个皇帝的儿子都愿意当皇帝。所以，张茵在儿子很小的时候，就开始培养儿子对造纸的兴趣，“儿子的兴趣很重要，我的大儿子非常有意愿在玖龙集团发展，对造纸也是非常有兴趣的。我觉得他适合在玖龙发展，作为母亲，我肯定会塑造孩子的兴趣方向，每个母亲、父亲都会做这件事。我希望我的儿子能够接我的班，玖龙是要做百年企业的。”

但是张茵又表示，她会尊重儿子自己的选择，“但我不能说绑着他的手一定要到玖龙来，他的选择很重要。我的建议，他愿意来这里的话是好事情。但是并不是说作为母亲就要绑着他的手让他进来。他假期时在我的企业实习过，也经常会给我的企业提建议，几年前我们玖龙第一次用电脑时遇到一些问题，他是第一个提建议过来的人，一开始我们不知道是谁提的问题，这么苛刻。后来查了半天原来是他发的。他非常关心这个企业。”

作为一个职业女性，对于张茵来说，工作上的压力，她总是能努力排解掉，她甚至认为以前遇到的困难对她来说几乎没有留下什么深刻的记忆。“如果你真的要问我有什么是最难忘的，我想应该是生小儿子时发生的事情吧。那时候，我刚生下他一个月，就要离开他继续工作。作为一个母亲来说，我觉得自己亏欠他太多了。可以这么说，怀

上他的时候我是不知道的，出差以后才知道，回去的时候都已经五个月了，八个月就生了，这五个月当中都在出差。”

回忆起生小儿子时的情景，张茵眼睛湿润了，“怀我小儿子的时候，就非常艰苦。当时出差就要流产了，想把小儿子拿掉来着。但准备要去做流产手术的时候，我做了个梦，梦见一个小男孩走了过来。于是我就跟我先生说，这个孩子不能流产，结果出完差回美国，只有八个月，小儿子就生出来了。出生时才2300多克，五镑二。刚生出来的时候还有水分，但到第三天的时候，就缩成跟小猫一样了。为此，我哭了两天，真哭了两天。因为看到他，觉得作为母亲，欠孩子太多了。怀他这么几个月当中，颠颠跑跑，出生以后，还不到一个月，孩子还像小猫一样，又开始出差去了，这一出就又是三个多月。”

“很多时候我都需要靠阿姨照顾，所以我经常跟阿姨讲，你是孩子的第二个母亲。小儿子遇到小的问题从来不找我，比如有一次，晚上他肚子疼，还发高烧，我照样睡我的觉，他去找阿姨，养成了一个习惯。”小儿子也非常懂事听话，很小的时候就懂得体谅妈妈的辛苦，当张茵问起为什么肚子疼不去找妈妈时候，小儿子懂事地说，妈妈明天要上班，不去找妈妈。“我觉得这样很好，这样令我少点牵挂，这个孩子是非常不错的。”无疑，这样培养出来的孩子是比别的孩子更独立也更懂事的。

培养孩子的独立性，使其树立起为理想而奋斗的精神，这也是富豪们家教方略的主要方面。当我们听说美国洛杉矶拥有5000万美元资产的富翁艾荣强迫自己的儿子过流浪汉生活，也许会觉得不可思议。事实上，在许多国家里，孩子自小便被灌输独立意识，稍大些便离开父母，靠自己的劳动创造世界。许多富豪对自己子女的要求也不例外。

这一点，张茵又和新华联集团董事长傅军的培养方式差不多。傅军认为，父母如果经常替孩子做他们力所能及的事，就会让孩子失去实践的机会，会让孩子失去应有的自信和勇气，更会使孩子感到危机

重重。“我们必须培养孩子的独立性，超常的、过分的爱及给予，引起的负效应是危险的——无疑是告诉孩子‘可以依赖父母’，这样培养出来的孩子难以有所作为。”

经过近三十年的打拼，中国第一代创业者现在大都面临着家业传承的问题。而富过二代、三代的使命，也再次考验了人们的财富传承智慧。据海外有关机构调查，全球67%的家族企业都将面临老一辈创业者对下一代继承者的权力和财富交接问题。

许多已经有了上百年历史的国外企业，积累了许多传承的经验。比如欧洲的传承方式有点像中国古代顾命大臣辅佐幼主，年长的“老臣”先带一带接班人，短暂接力后转为辅佐，等到第三代、第四代时公司已经公众化了，继承人也已经“由富到贵到雅”，不愿再从事企业管理，成为单纯的“食利阶层”。而日本的传承颇具东方特色，从17世纪开始就一直由“养子当家”，为了防止不孝子孙败家，很多家族企业都早早收养?德才兼备的孩子以继承家业，日本三井集团从17世纪创业至今依然兴盛，养子承业功不可没，仅上世纪上半叶的短短50年就有6位养子接力。另外，我们比较熟悉的日本丰田汽车第一任社长、松下电器创始人松下幸之助传位的对象也是养子。还有一种承传方式为巴菲特式的海选，类似“美国偶像”那样的选秀，先初选出几十个考察对象，再进行细选，最后确定接班人。

家族的财富与辉煌历史，并不能保证其子孙后代从此衣食无忧。早期的优势的确会有很大的帮助，但它不能保证结果一定会成功。这对富家子弟而言是个带有悲哀性的问题。富家子弟在最初的起点上享有了优势，却缺少了去学习和发展生存所需技巧的机会。而出身贫寒的人为了解救自身，往往就会积极发挥自己的能力，并珍惜和抓紧一切机会。出身贫寒的子弟需要的是与外界恶劣环境的抗争，只要有决心改变现状的心就可以成功。因为他要努力就会比原来好。而富家子弟需要的是与自己抗争，而他的努力在短时间内不容易看到实质性的变化，那就需要更多的勇气。另外，富家子弟还缺乏要拯救自己的野

心，因为他们生活在舒适的环境中，不需要野心。然而，可悲的是，一旦失去了野心，也就失去了主动去争取的能力，只得祈祷上帝的恩赐了。

由于工作忙，张茵能够跟两个孩子在一起的时间特别少。一个星期只能选择周末在一起吃一顿饭，张茵每次都尽量和两个儿子平等地交流。曾经，大儿子忽然对妈妈小时候一个人步行十几里山路去上学的事情提出了质疑。于是，张茵利用假期时间安排儿子到工厂实习，并安排他到边远山区的学校体验。大儿子回来后，一下子变得成熟了很多，他拿出一张照片对张茵说："妈妈，她是家里的小妹，可是家里太穷了，她早就读不起书了，可她每天就趴在学校的窗户前听……"说着说着，大儿子抽泣起来。

富过二代、三代，既是中国第一代创业者的心愿，也是中国企业发展壮大的希望所在。

人，是这一群企业家思考的角度。抛开财富的身份，抛开家族传承的责任，仅仅以父母的身份来看孩子，或许事情才会这样豁然开朗。

与其他所有的母亲一样，子女的成功也许对张茵来说比事业的成功更有意义。